

# إدارة المؤسسات الاجتماعية

دكتور

مسعد الفاروق محمد محمود

وكيل المعهد العالي للخدمة الاجتماعية

بالأسكندرية

١٩٩٥





دراسات وقضايا الخدمة الاجتماعية (٣)

# إدارة المؤسسات الاجتماعية

دكتور

مسعد الفاروق محمد حمودة

وكيل المعهد العالي للخدمة الاجتماعية

بالاسكندرية

المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع

٢ شارع سامي جنيحة - الشاطبي

الاسكندرية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ  
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة يوسف : آية ٧٦



## مقدمة

أصبح العلم وفن الإدارة فى مجتمعنا المعاصر أهمية بالغة لأن الإدارة أصبحت تمس كل جوانب حياة الإنسان ، والإنسان لا يعيش فى فراغ منفرد بل يعيش داخل منظمات مختلفة ، إن إعداد النشئ فى الحضانة والمدرسة ثم إلحاقه عند الكبر بعمل يتم داخل منظمات ، بل أن الأسرة نفسها تعتبر منظمة .

إن المنظمة وجدت فى البيئة لسد إحتياجات ومواجهة مشكلات المواطنين ، ومن أجل هذا فإن قيامها بدورها على الوجه الأكمل وتحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب يساعد على تحقيق رفاهية المواطن والضمان السليم لتحقيق ذلك لا يتم إلا بالاعتماد على علم وفن الإدارة ، لهذا أدركت معظم الدول خطورة الدور الذى تلعبه الإدارة فى خطط التنمية الشاملة التى تهدف إلى تحقيق رفاهية المواطن .

وللإدارة وظائف وقواعد وأصول إذا إتبع بأسلوب علمى ووعى فى كل قطاعات المجتمع سواء قطاع الحكومة أو قطاع الأعمال العام أو القطاع الخاص لتحقق للمجتمع ما ينشده .

ويتوقف نجاح الإدارة على حسن توجيه العنصر البشرى داخل المنظمة وهو عماد المنظمة والمجتمع ، فالإدارة تعمل على إستغلال المال والمهمات والعنصر البشرى الإستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف فى أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وعلى أعلى مستوى من الأداء والإتقان .

إننا فى حاجة ماسة فى مصر المجتمع النامى إلى علم وفن الإدارة كى نتخلص من التخلف وتنخبط العقبات والصعوبات والحوالز التى تقف أمام تقدمها .

وهذا الكتاب يتناول إدارة المؤسسات الاجتماعية الأهلية والحكومية ونأمل أن يكون مرجعاً مفيداً لطلاب السنوات النهائية لكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية والعاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية ومديرياتها وإداراتها وكذلك القائمين على إدارة الهيئات الاجتماعية الأهلية ، ويتناول هذا الكتاب الموضوعات الآتية :

- التعريف بالإدارة وخصائصها ، وأهميتها في المجتمع المعاصر ، وفي الخدمة الاجتماعية .
- تطور نظريات الإدارة .
- المنظمة والبيئة .
- وظائف الإدارة .
- المنظمات الاجتماعية
- الهيئات الحكومية والأهلية (إدارة الهيئات الاجتماعية والأهلية)
- المدير المنفذ .
- التطوع في الإدارة .
- تمويل الهيئات والجمعيات الاجتماعية الأهلية .

والله ولي التوفيق

دكتور / مسعد الفاروق محمد حموده



## **الفصل الأول**

- أولاً : التعريف بالإدارة وخصائصها
- ثانياً : أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر
- ثالثاً : أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية



### أولاً : التعريف بالإدارة وخصائصها :

نلاحظ أن أى نشاط فى أى منظمة (شركة — جمعية — مصنع — وزارة) يتكون من أفراد ومال ومهمات ، والمقصود بكلمة مهمات المبانى والأثاث والآلات والأجهزة والسيارات والأدوات ... الخ ،

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| Manpower | الأفراد أى القوى البشرية |
| Money    | المال                    |
| Material | المهمات                  |

وقياس أى نشاط بأنه نشاط ناجح عندما يحقق الهدف المنشود منه وفقاً للمعايير الآتية :

- تحقيق الهدف فى أسرع وقت ممكن .
- تحقيق الهدف بأقل جهد ممكن .
- تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة .
- تحقيق الهدف على أعلى مستوى من الأداء والإتقان .

والواقع أن تحقيق الهدف بهذه الصورة وهذا النجاح يحتاج إلى إتباع وسائل وأساليب معينة فى توجيه عملية النشاط ويطلق على هذا التوجيه بهذه الصورة بصطلوح " الإدارة " .

ويلاحظ إضافة كلمة ممكن فى كل معيار من المعايير التى يقاس بها النجاح نظراً لإختلاف الظروف والامكانيات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى البيئات المحيطة بالنشاط (المنظمة) .

والمقصود بكلمة الإدارة هو علم الإدارة وترجمة الكلمة Administration ومعناها يشتمل على عمليات متعددة تساهم فى تحقيق الهدف ، ومعناها توجيه النشاط لتحقيق الهدف ويقوم بها مجموعة وليس فرد واحد حيث تشتمل المدير وصاحب العمل أو أصحاب العمل وفى الهيئات الاجتماعية الأهلية الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والهيئات الحكومية الشعب هو صاحبها حيث يساهم بالقرارات من خلال مجلس الشعب ، ومن هنا فإن كلمة Administration تختلف عن كلمة Directing والتي يقصد بها التوجيه والإشراف والتي تعنى عمل المدير وهى جزء من وظائف متعددة للإدارة أو العمليات الإدارية .

#### ١ - تعريف الإدارة :

فيما يلى بعض تعاريف الإدارة :

##### التعريف الأول :

تعريف " أرلين جونسون " Arlein Johnson : " الإدارة عملية وطريقة يمكن بواسطتها تحويل أهداف المنظمة أو البرنامج إلى حقيقة عن طريق إقامة هكل تنظيمى وباستخدام طرق وعمليات لإيجاد التوافق وتوحيد الجهود " (١) .

##### التعريف الثانى :

تعريف " لوردواى تيد " Ordway Tead : " الإدارة هى عملية توجيه ومراقبة وإشراف وتنسيق وإنعاش فى مؤسسة تقوم لتحقيق غرض بنجاح وإقتصاد

---

(١) Arlein Johnson : The Administrative Process In Social Work ; Proceeding :

The Conference Of Social Work ١٩٤٦ : (N.Y. : Columbia University Press, ١٩٤٧)

P. ٢٥١ .

فى الوسائل المستخدمة سواء فى الأدوات أم فى الأشخاص ، مع مراعاة طلبات الأفراد " (١) .

#### التعريف الثالث :

تعريف هارلف تريكر Harleigh Trecker : " الادارة عملية ابتكارية تتضمن التفكير والتخطيط والأعمال وكل ما يرتبط بالمنظمة ككل " (٢) .

#### التعريف الرابع :

" الادارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن درجة ممكنة وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة " (٣) .

#### التعريف الخامس :

ونظراً لأن هذا الكتاب يركز على ادارة المؤسسات الاجتماعية فإنه يجدر تحديد تعريف ادارة المؤسسات الاجتماعية .

#### تعريف ادارة المؤسسات الاجتماعية :

تعرف على أنها عبارة عن " الأعمال والاختصاصات التى تتمثل بطرق ادراة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت مؤسسات تديرها الحكومة

---

(١) Ordway Tead : Administration And Freedom ; ( Survey Graphic , October ١٩٤٩ ) P. ٦١٩ .

(٢) Harleigh Trecker : New Understanding of Administration : ( N. Y : Association Press , ١٩٦١ ) P. ٢١ .

(٣) يحيى درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشورة ، ١٩٧٨ ، ص ٢ .

أو تنشئها الأمالي ، تميزاً لها عن تلك الخدمات الفنية المهنية التي تقدمها المؤسسة لعملائها والمجتمع " (١) .

#### التعريف السادس :

من أفضل تعاريف الإدارة تعريف الامتاذ اسماعيل شرف ويشمل الإدارة هي " عملية توجيه النشاط للتنفيذ بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المنشود منه بأعلى مستوى ممكن من الاتفاق وبأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن (٢) .

كما أوضح أيضاً أن الإدارة " عملية توجيه الأفراد والمال والمهمات لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الإتقان وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن وبأقل جهد ممكن " (٣) .

#### ٢ - خصائص الإدارة :

من تعريف الإدارة نستطيع أن نستخلص خصائصها على النحو التالي :

أ - الإدارة ترتبط بالمنظمات أو تنظيمات من الناس تسعى لتحقيق أهداف معينة .

ب - تتضمن الإدارة مجموعة من العمليات أو الوظائف تشمل :

|         |              |
|---------|--------------|
| التخطيط | Planning     |
| التنظيم | Organization |
| التوظيف | Staffing     |

(١) مصطفى رزق مطر ، تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة النهضة الحديثة ، ١٩٧٧ ، ص ١٣ .

(٢) اسماعيل شرف ، الإدارة العامة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ٥ .

(٣) المرجع السابق .

Directing - التوجيه والإشراف

Co - ordination - التنسيق

Recording - التسجيل

Budgeting - التمويل

هذا وقد حدد هذه الوظائف لوثر جوليک Luther Gulick

ج - عملية اتخاذ القرارات أساس الإدارة ، والمقصود بها القرارات التي تنفذ بواسطة الآخرين .

د - تركز الإدارة على توجيه سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة .

هـ - تعتمد الإدارة في تحقيق أهدافها على الموارد المادية والبشرية ، والتي يمكن استخدامها بأكثر من طريقة وتتخير الإدارة أفضل الطرق .

و - تعتبر الإدارة ناجحة إذا حققت الأهداف في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وعلى أعلى مستوى من الأداء والانتقال .

ز - الإدارة عملية اجتماعية تتضمن تفاعلاً بين الناس داخل المنظمة وخارجها أي أنها لا يمكن أن تتم بمعزل عن البيئة المحيطة ، وتتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع

ح - تختلف النظرة إلى الإدارة تبعاً للمجال الذي تمارس فيه فرجال الأعمال والخدمة الاجتماعية والتعليم لكل منهم اهتمامات خاصة وتعريف خاص والاختلاف في الاهتمامات وليس في مضمون الإدارة حيث الأسس والوظائف واحدة .

ط - الإدارة تأخذ نفس تسمية الأعمال المطلوب إدارتها فهناك إدارة المنشآت الصناعية والتجارية والإدارة في الخدمة الاجتماعية والإدارة العامة أي إدارة المصالح الحكومية وقطاع الأعمال العام .

## ثانياً : أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر :

ترجع أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر إلى العوامل الآتية (١) :

### ١ - الإدارة نشاط يختلف عن النشاط الفني أو المهني :

الإدارة نشاط يختلف تماماً عن للنشاطات الفنية أو المهنية الأخرى المتخصصة في المؤسسة الاجتماعية مثل نشاط الاختصاصي الاجتماعي في خدمة الفرد كدراسة الحالة أو الزيادة المنزلية أو العلاج أو نشاط خدمة الجماعة أو تنظيم المجتمع ، فالنشاط الإداري يتعلق باتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، فكل عملية تتم عن طريق الآخرين تسمى إدارة ، وكل من يقوم بهذا النشاط فهو إداري ، وعلى الإداري أن يقوم بتخاذ القرارات لانجاز الأعمال وليس أن يقوم بنفسه باتمام الأعمال أو انجازها لهذا فالنشاط الإداري يختلف عن النشاط الفني .

### ٢ - تفوق النشاط الفني أو المهني لا يقضى عن نشاط الإدارة :

مهما تفوق العلم ومهما ارتفع مستوى الاداء الفني أو المهني فإن الإدارة لازمة لتوجيه هذا النشاط الفني والمهني بالصورة التي توصلنا إلى النجاح في تحقيق الهدف فمثلاً إذا استخدمنا في إحدى المؤسسات الاجتماعية فريقاً من أمهر الاختصاصيين الاجتماعيين المتخصصين في مجال عمل المؤسسة ، وتجاهلنا في نفس الوقت أهمية الإدارة بما تشمله من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتمويل ... الخ . فإن مهارة الاختصاصيين لن تجدى وحدها في تنظيم وتنسيق وتوجيه النشاط بالأسلوب المنشود وكذلك مثلاً في المؤسسات الطبية العلاجية ، لا يكفي مهارة الأطباء وتفوق الأجهزة الفنية في تهيئة نظام العلاج الناجح وإنما لابد من توفير النشاط الإداري ... وهكذا .

(١) اسماعيل شرف ود . سلمية فهمي ود . محمد قفارق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ،



### ٣ - الإدارة ضرورية لكل عمل جماعي :

إذا زاد عدد المنفذين لنشاط معين على فرد واحد فلا بد من تنسيق نشاطهم وتنظيم العلاقة بينهم وبين المال والمهمات المخصصة للنشاط وتهيئة النظام الذي يحدد مسئولياتهم وحقوقهم وواجباتهم ، ويوحد جهودهم في إطار مخطط يناسب تحقيق الهدف المنشود ، وهذه الجوانب هي التي نتناولها عملية الإدارة .

ولما كانت مؤسسات الخدمة الاجتماعية تتسم دائماً بالعمل الجماعي فإن الإدارة - ضرورية دائماً لتحقيق أهدافها .

### ٤ - الكفاءة الإدارية شرط أساسي في الإداري الناجح :

نقصد بالكفاءة الإدارية مدى الإلمام بالمعلوم الإداري وإتقان تطبيقها ، وما لم يكن القادة أو المشرفون على تنفيذ النشاط ملمين بالمعلوم الإداري كثيراً ما يفوتهم مراقبة توافر أصول الإدارة العلمية الناجحة بجانب إشرافهم على العاملين .

وكما ارتفع المشرف في مستويات التسلسل الرئاسي ، كلما زادت مسئوليته حول مراقبة تحقيق وظائف الإدارة ، وبالتالي زيادة الحاجة إلى النهوض بمستوى كفاءته الإدارية .

كما تحدد الكفاءة الإدارية بمجموعة من الصفات والقدرات التي يمكن تمتيعها عن طريق التعليم والتدريب ، وكلما زادت الكفاءات الإدارية في المنظمة كلما زادت إمكانيات نجاحها ، وتزداد الحاجة إلى الكفاءة الإدارية في وظائف الإدارة العليا ، وتزداد الحاجة إلى القدرات الفنية في وظائف المنفذين المباشرين .

من أجل هذا هناك صفات يجب توفرها في المدير المنفذ للمنظمة أو  
الإداري الناجح تشمل :

- |                 |                            |
|-----------------|----------------------------|
| أ - القيادة     | ز - سرعة البت              |
| ب - الذكاء      | ح - التمسك بالواقع         |
| ج - الكفاءة     | ط - الشجاعة                |
| د - الاجتهاد    | ي - الموضوعية              |
| هـ - الابتكار   | ك - الدراية                |
| و - اتساع الأفق | ل - الصفات الحميدة والمظهر |

كما أنه يجب توفر مجموعة من القدرات تشمل :

- أ - القدرة على التعرف على احتياجات البيئة ومواردها ثم وضعها في الاعتبار في جميع مراحل العمل بالمنظمة .
- ب - القدرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم السياسات الملائمة .
- ج - القدرة على تحديد الأهداف ووضع الخطط المناسبة والملائمة لاحتياجات البيئة .
- د - القدرة على تفهم الآخرين والتعامل معهم .
- هـ - القدرة على إدارة المناقشات الجماعية .
- و - القدرة على تقسيم الأعمال وتوزيعها على الأفراد وتحديد اختصاصات ومسئوليات كل منهم .
- ز - القدرة على تنسيق الجهود وتوجيهها .
- ح - القدرة على المبادرة والابتكار .
- ط - القدرة على تقييم العاملين بطريقة موضوعية وتشجيعهم على العمل .

### وظائف الإدارة تؤكد أهميتها :

للادارة وظائف (عناصر) توضح لنا مفهومها - وقد أجملها عالم الادارة لوثر جولييك Luther Gulike فى سبعة عناصر هى (التخطيط والتنظيم والتوظيف والاشراف والتسجيل والتمويل) .

فاذا كانت هذه الوظائف هى التعبير الصادق عن مفهوم الادارة فمن الواضح امامنا انه لايمكن نجاح اى نشاط بدون الادارة اى بدون التخطيط وبدون التنظيم ، وبدون مراعاة اصول التوظيف وبدون الاشراف والتنسيق ... الخ .

### ٦ - الادارة ضرورية لتنمية المجتمع :

لاشك أن الادارة السليمة ، إذا شملت جميع مرافق المجتمع ومنظماته الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية وغيرها ، سوف تضمن لنا تحقيق أهداف تلك المرافق والمنظمات مع توافقها وتكاملها بصورة تحقق رفاهية المواطنين وتسمو بمطالب الجماهير إلى قمة تنمية المجتمع .

### ٧ - أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج فى إدارة الأعمال :

ظهرت فى المجتمع المعاصر وسيلة جديدة فى تطبيق عنصر الاشراف على العاملين فى إدارة الأعمال ، نتلخص فى اشتراك العامل فى تخطيط النشاط والاتفاق معه مقدماً على تفاصيل الاهداف المطلوبة منه ، وعلى المقياس لى المعيار الذى سوف يقاس به عمله ، ثم اطلاق حريته فى التنفيذ ومحاسبته بعد ذلك ، فى مواعيد متفق عليها ، على مدى تحقيقه لتلك الأهداف - وبذلك نقل قدر الامكان من الاشراف المباشر والتعليمات والتقييدات ، ونحقق مبدأ الثواب والعقاب ونرفع الروح المعنوية للعامل ونشجعه على الابتكار واتقان العمل .

### ثالثاً : أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية :

تشمل الدراسة فى كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية دراسة طرق الخدمة الاجتماعية الأساسية خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع كموايد مهنية ، وتصاحب وتلازم الطرق الرئيسية الأساسية طريقتان هما الإدارة والبحث الاجتماعى حيث لا غنى عن تطبيقهما فى مؤسسات خدمة الفرد والجماعة والمجتمع ، ومن هنا فإن الإدارة تعتبر طريقة مساعدة للطرق الأساسية فى الخدمة الاجتماعية .

والخدمة الاجتماعية بطرقها المختلفة تمارس داخل مؤسسات اجتماعية حكومية وأهلية أى تمارس فى منظمات ، وإذا وجدت المنظمة أى النشاط وجدت الإدارة فلا منظمة بدون إدارة تساعد على تحقيق الأهداف بأساليبها وأسسها ومبادئها ووظائفها .

### وفىما يلى توضيح صلة الإدارة بالخدمة الاجتماعية :

١ - مؤسسات الخدمة الاجتماعية الأهلية لا يتولى انشائها فرد واحد بل مجموعة من الأهالى تكون منهم الجمعية العمومية لذا فهى تنفذ من خلال الممارسة الجماعية ، وعلم الإدارة من مبادئها الأساسية أن الإدارة ضرورية لكل عمل جماعى ، وبناء عليه فإن وظائف الإدارة تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة الاجتماعية سواء أهلية أو حكومية ، ومن هنا لابد من الاختصاص الاجتماعى أن يكون ملماً بالإدارة .

٢ - الاختصاصيون الاجتماعيون فى المؤسسات الاجتماعية يتدرجون فى السلم الوظيفى الهرمى أى يتدرجون فى الوظائف ويحتلون وظائف قيادية سواء كمديرين أو رؤساء أقسام ، وهنا يحتاجون إلى أساليب الإدارة لنجاح أعمالهم .

- ٣ - تمارس الخدمة الاجتماعية من خلال مؤسسات إجتماعية أهلية وحكومية  
وبما أن الاختصاصيين الاجتماعيين يشتغلون فى النوعين من المؤسسات ، لذا  
كان لابد لهم من دراسة ادارة المؤسسات الاجتماعية الأهلية والادارة العامة  
للمؤسسات الحكومية .
- ٤ - الدراسات العليا فى الخدمة الاجتماعية وما تشتمل عليه من معلومات ادارية  
متقدمة تقتضى إلمام الاختصاصى الاجتماعى اصلاً بخلفية مناسبة من علم  
الادارة .
- ٥ - أن طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية تقوم على مساعدة الناس  
على انشاء المؤسسات التى تواجه وتشبع احتياجاتهم ثم تعمل على تكامل  
خدمات المؤسسات فى المجتمع عن طريق انشاء منظمات تنظيم المجتمع  
كالائتلاف الأكاديمى والائتلاف النوعى والائتلاف العلمى ، ومن هنا فان تنظيم  
المجتمع يصبح فى أشد الحاجة إلى أساليب ووظائف وأسس الادارة  
للاستفادة منها فى عمليات الدراسة والتخطيط والتنفيذ والرقابة والتسجيل  
والتمويل والتكوين والتدعيم .



## **الفصل الثاني**

### **تطور نظريات الادارة**

أولاً : نظرية الادارة التقليدية

ثانياً : النظرية السلوكية أو الانسانية

ثالثاً : النظرية العملية الحديثة .





### تطور نظريات الإدارة :

لم تدرك أهمية الإدارة إلا حديثاً حيث إلى الماضي القريب لم يكن يهتم بها لأن أغلب الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في الماضي كانت تتم بالفردية بل كان أصحاب الأعمال ومندوبو المنظمات يعتمدون في أدائهم على تفكيرهم الخاص ، وكان الاعتقاد السائد أن فشل أو نجاح النشاط يرجع إلى الأفراد أو الفئة الصغيرة القائمة على العمل ، ومن هنا لم تهتم الحكومات ومعاهد وكليات العلم بالإدارة والبحوث الإدارية .

وبعد ذلك ظهر لرجال الأعمال أثر الإدارة العلمية على نجاح أعمالهم فبدأوا الإهتمام بالإدارة وتغيرت نظرتهم اليها كما تطورت نظرة الحكومات إلى أهمية التدخل في بعض جوانب الإدارة الخاصة على اعتبار أن رفاهية المجتمع هي مجموع رفاهية المواطنين ، فبدأوا في وضع قواعد وأصول لإدارة الأعمال ( الأعمال التي تستهدف الربح ) ثم ساد تطبيق تلك القواعد والأصول على نشاط الأجهزة الحكومية أيضاً ، وتلك القواعد والأصول هي التي يطلق عليها الآن عناصر أو وظائف الإدارة ومجموع تلك القواعد والأصول يطلق عليها اسم المدرسة الكلاسيكية في الإدارة أو نظرية الإدارة التقليدية .

وقد هاجم البعض النظرية التقليدية على اعتبار أنها تنظر إلى الإنسان أو الموظف على أنه ترس في آلة وليس كإنسان له مشاعر وأحاسيس واحتياجات يجب مراعاتها وإشباعها كي يتحول سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فظهر الاتجاه الجديد نحو تطوير النظرية التقليدية بصورة تريد من الاهتمام بسلوك العاملين ونفسياتهم وأطلق على هذا الاتجاه الجديد اسم النظرية السلوكية في الإدارة أو المدرسة السلوكية في الإدارة .

وأخيراً مع ظهور الأجهزة الالكترونية والتقدم فى الرياضيات والنتائج العظيمة التى يظهرها الحاسب الالكترونى بعد تغذيته بالمعلومات ، ظهر الاتجاه الحديث فى الادارة وظهرت مدرسة جديدة أطلق عليها المدرسة العلمية الحديثة وفيما يلى تفسير لنظريات الادارة .

### أولاً : نظرية الادارة التقليدية أو المدرسة الكلاسيكية فى الادارة The Classical School

تقوم هذه النظرية على تحديد عناصر أو وظائف الادارة والأسس والقواعد التى تعتمد عليها كل وظيفة ولقد تعددت الآراء حول تحديد عدد هذه العناصر إلا أنها أجمعت فى النهاية على أن هناك ثلاث وظائف أو عناصر رئيسية هى التخطيط والتنظيم والرقابة ، والعناصر الثلاثة تدور فى دورة تقليدية مرفوفة وهى التخطيط ثم التنظيم ثم الرقابة ثم إعادة التخطيط ثم إعادة التنظيم ثم إعادة الرقابة ثم إعادة التخطيط ... وهكذا .

ويمكن توضيح ذلك تفصيلاً فيما يلى (١) :

- ١ - وضع خطة النشاط التفصيلية موضعاً بها البرامج والاجراءات التنفيذية .
- ٢ - يجرى التنفيذ بعد ذلك على أساس مبادئ التنظيم وأهمها وضع الهيكل التنظيمى وتوزيع العاملين على وحدات النشاط وتحديد الاختصاصات وتحديد اجراءات سير العمل .
- ٣ - تجرى الرقابة بعد ذلك ويقصد بها تقييم الأداء وتقييم النتائج ومن خلال الرقابة يمكن اكتشاف أى خطأ أو قصور فى التخطيط أو فى التنظيم (يقصد به التنفيذ) وبالتالي قد توحى الرقابة بضرورة تعديل الخطة (إعادة التخطيط) وأيضاً إعادة النظر فى التنظيم (إعادة التنظيم) ثم تتم مراقبة مدى

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ٩٠ ، ١٠٠ .

النجاح بعد هذا التحصيل (إعادة الرقابة) وقد يكتشف بعدها بأن الخطوة مازالت تحتاج إلى تعديل (إعادة التخطيط) وهكذا تتم الدورة بصورة مستمرة .

وعلى الرغم من اتفاق علماء الادارة على تلك العناصر الثلاثة الأساسية والرئيسية إلا أن أغلبهم أصبح يضيف اليها عناصر أخرى لأهميتها لتصبح سبعة عناصر أو وظائف رئيسية هي (التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه والإشراف - التنسيق - التقرير والتسجيل - التمويل والميزانية ) وتنسب النظرية التقليدية في الادارة إلى العالم ماكس فيبر .

#### ثانياً : النظرية السلوكية (الإنسانية) :

من وجهة نظر علماء النفس أى السلوكيين أن العنصر البشرى أهم عناصر المنظمة وبه يكون للمنظمة حياة وحركة وبه تتقدم ويدونه تفشل ، أى أنهم ينظرون إلى المنظمات على اعتبار أنها تنظيمات إجتماعية ، وعلى ذلك فهم يعتبرون سلوك الأفراد في علاقاتهم مع الجماعات أساساً لتنظيم النشاط المشترك الذى يتعاونون في إنجازه ، ويرى علماء السلوك أن النظرية التقليدية تنظر إلى الإنسان أى العامل على أنه وحدة اقتصادية (آلة) أى أنها تركز على وجود العامل الماهر في وظيفته مع تنظيم الرقابة عليه .

لذا نادى علماء السلوك باستبدال النظرية التقليدية بنظرية جديدة تتناول العاملين على أنهم ليسوا مجرد دوى اقتصادية وإنما كائنات إجتماعية لها فروقها الفردية وحاجاتها النفسية يتطورون مع تطوير المجتمع ويختلفون في سلوكهم مع اختلاف المواقف المعقدة التى يواجهونها .

ومما دعم النظرية السلوكية التجارب التي أجراها " التون مايو " Elton Mayo فى العشرينات فى شركة وسترن اليكتروك بمصنع هاوثرن بشيكاغو (١) ، (٢) والتي خرج منها بليراز أهمية العلاقات الانسانية فى زيادة الحافز على الانتاج ، وتعتمد على ضرورة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل والهدف منها الوصول إلى تحقيق أفضل انتاج فى ظل أفضل حالات التكيف والرضا النفسى والاجتماعى والمادى .

وأبرزت النظرية السلوكية الانسانية أهمية الاعتبارات الانسانية فى الآتى :

- ١ - أبدت البحوث التي أجريت خلال الخمسين سنة الأخيرة للتعرف على أثر العوامل والمتغيرات التي تدفع الفرد إلى العمل والانتاج فى شغف وإقبال وشعور بالأمن والرضا أهمية الاعتبارات الانسانية كعامل أساسى وحيوى لاستمرار القوة الدافعة والقدرة على الانتاج الوفير والشعور بالأمن والاطمئنان فى العمل والزهو بالانتماء اليه .
- ٢ - تغيرت النظرة القديمة فى المنظمات إلى العامل وأصبحت تهتم المنظمات بنظرية الحاجات الانسانية والتي تركز فى مضمونها على أن لكل عامل مطالب أساسية فى الحياة لا تقتصر على الحاجات المادية الاقتصادية من أجر وحوافز بل أيضاً حاجات إجتماعية ونفسية انسانية تؤثر فى سلوكه .
- ٣ - من الخطأ أن ينظر إلى المنظمة البشرية على أنها تعمل بانتظام وميكانيكية دقيقة كأنها آلة صماء ، أن هذا يخالف طبيعة المنظمات البشرية ، فحاجة البشرية للأمن والقوة والتنافس والمكثنة تلعب دوراً هاماً فى أداء العمل .

---

(١) دكتور عبد الكريم مرويش ودكتور ايلانكلا ، الادارة العلمية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٢ ، ص ٩٨ - ١٠٢ .

(٢) Elton Mayo : The Social Problems of an Industrial Civilization . (Boston : Harvard University , Graduate School of Business Administration , ١٩٤٥ ) . P. ٣٤ .

٤ - من الخطأ أيضاً أن نفترض أن المسؤولين في الإدارة يعلموا كل شيء ويعملوا بأهم القواعد والاجراءات بينما في الواقع لا يمكن أن نتوقع من أى نظام أن يلم بكل الظروف والمفاجآت التي تستجد ، لذا يجب أن يكون لدى العاملين حرية التصرف والمبادأة والقدرة على اتخاذ القرارات مما يمكنهم من مواجهة شتى الاحتمالات .

٥ - إن بعض العوامل والمظاهر المعوقة للإدارة والانتاج لا يمكن القضاء عليها بالتعليمات والأوامر مثل حالات اليأس والقلق والملل والاجهاد والاكتئاب وعادة ما تنتشر بين العاملين من الدرجات الدنيا .

٦ - في المجتمع الديمقراطي تسود اتجاهات تبادل للرأى والمشاركة في اتخاذ القرارات والعدالة والمساواة ، نجد أن القواعد المحددة والنزعات التسلطية والرقابة المستمرة كلها تلقى معارضة من العاملين ، لأنها تعرقل مفهوم المهني وتؤدي إلى ضياع الحماس وفقد روح المبادأة وسلبية الأفراد ونقل الروح المعنوية .

ولذا لا يمكن التحدث عن النظرية السلوكية دون توضيح وشرح نظرية الحاجات الانسانية خاصة لضرورة إلمام الاخصائيين الاجتماعيين بها حيث مضمونها يعتبر أهداف يسعى إلى تحقيقها كل أخصائي اجتماعي حيث عمله مع الوحدات الانسانية الأفراد والجماعات ومواطني المجتمع .

### نظرية الحاجات الانسانية (١) :

تتلخص نظرية الحاجات الانسانية في أن الانسان بطبيعته ، كما يحتاج جسمه إلى الطعام والماء والهواء ، تحتاج نفسه أيضاً إلى اشباع حاجات نفسية يسعى دائماً إلى اشباعها في تصرفاته المختلفة دون قصد منطقي ، فلذا حرم منها أو

(١) اسماعيل شرف ، الإدارة العلمية ، مرجع سابق ، من ص ٥٨ - ٧٨ .

إذا أشبعت لديه أكثر من اللازم أدى ذلك إلى تصرفات شاذة أو سلوك غير مقبول .. وأهم هذه الحاجات النفسية هي حاجة الإنسان إلى الأمن وحاجته إلى التقدير ، وحاجته إلى التحصيل .. فإذا عرفنا ما تعنيه هذه الاحتياجات وما يلزم لاشباعها سنجدها وسيلة سهلة ميسورة للتطبيق في كل جانب من جوانب العمل ويمكننا عن طريقها تنظيم علاقات العمل بما يكفل حفز العامل على الإنتاج .

### ١ - حاجة العامل إلى الأمن SECURITY :

حاجة الإنسان إلى الأمن هي بالمعنى اللغوي حاجته إلى معرفة كل مجهول يرتبط باحتياجاته المعيشية سواء الاقتصادية أو الصحية أو بعبارة أخرى حاجة الإنسان إلى تبديد علامات الاستفهام من حياته .

وكما زادت علامات الاستفهام في حياة الإنسان كلما زاد قلقه النفسي ويؤدي هذا القلق عادة إلى كراهية ما يسبب له هذا المجهول أو التي تخفى عنه وتبديدها يريحه نفسياً من معلومات ترتبط بعمله أو بمسكنه أو بمصدر رزقه أو بصحته .

ومن السهل جداً تبديد علامات الاستفهام في حياة العامل لو أننا راعينا في أنظمتنا الإدارية وفي تعاملاتنا قاعدة بسيطة نعملها في أمرين ..

أ - التحديد والتوقيت .

ب - البساطة والوضوح .

هذه الكلمات الأربع هي مفتاح أمن العامل .. لو أننا حفظناها ووضعناها نصب أعيننا كلما فكرنا في أي أنظمة أو تعليمات أو تعاقبات أو معاملات فإننا ولا

شك نضمن شعوره بالأمن وهو ما يوفر ركناً هاماً من أركان روحه المعنوية وراحته النفسية .

إن العامل لكي يشعر بالأمن يحتاج إلى وضوح هذه الأمور له :

#### أ - تشريعات العاملين :

لابد أن تكون تشريعات العاملين مشتملة على قواعد ثابتة ومحددة من حيث قيمة الأجر والمزايا الأخرى وشروط ومواعيد زيادة الأجر مع التوقيت المحدد الواضح ، وإذا كان هناك نظام المكافآت للتشجيعية أو المزايا الاستثنائية مقابل النشاط وزيادة الانتاج فيجب تعريف النشاط أو زيادة الانتاج ثم تحديد وسيلة هذا النشاط أو هذا الانتاج ووضع قواعد لحساب تلك المكافآت أو المزايا على أساس ذلك المقياس ، فإذا لم يتسن وضع مقياس دقيق توزن به الأمور ربما كان من الأفضل إستبعاد تلك المزايا الاستثنائية بحيث لا يترك تقديرها للروساء دون مقياس محدد لأن الرئيس مهما كان أميناً في تقديره ومخلصاً في حكمه ، فإنه ولا شك يتأثر بعوامل خفية في تكوينه النفسي قد لا يدركها ولا يصدق بوجودها فمثلاً قد يشعر الرئيس بشئ من الكراهية أو النفور تجاه أحد العاملين أو قد يبدو له أن العامل غير جاد في عمله ولو بحثنا في أعماق نفسه ربما وجدنا في تاريخ هذا الرئيس أو في طفولته شخصاً قاسياً أو مؤذياً ، يتشابه مع هذا العامل في ملامحه أو في نبرات صوته أو في طريقة ضحكها أو في العبارات والألفاظ التي يستخدمها إلى غير ذلك من الارتباطات التي لا حصر لها والتي قد تسبب شعوراً مضللاً نابعاً من العقل الباطن .. وربما يحدث العكس فيعجب الرئيس إعجاباً كبيراً بعامل لا يستحق هذا الإعجاب لوجود ارتباطات بين صفاته وصفات شخص أحبه أو أسدى له معروفاً في تاريخه السابق ، ولذلك كان المقياس العملي للنشاط والانتاج ضرورياً لضمان الحياد التام بالنسبة للمؤثرات النفسية التي قد لا ندركها .. وعلاوة على ذلك يجب كلما

أمكن جعل هذه المقاييس مبسطة وغاية في الوضوح حتى يسهل على كل عامل ادراكها وفهمها ، مهما كان مستواه التعليمي أو الثقافي وإلا كانت في حكم علامات استفهام أخرى ترزح من أمن العامل وإطمئنائه .

وقد قام علماء النفس بتجربة عملية في هذا الصدد فأعلنوا عن وظيفة معينة ثم عرضوا على المتكلمين لها نوعين من عقد العمل وتركوا لكل متقدم حسن إختيار النوع الذي يرغبه ، وكان النوع الأول يحدد الأجر عند بداية التحيين ثم رفعه سنوياً بعلاوة مقرررة محددة بالعقد ، أما النوع الثاني فيحدد نفس الأجر عند التحيين ثم يبيع منح العامل علاوة سنوية ضعف العلاوة الواردة في النوع الأول في حالة قيامه بنشاط ويحرم منها إذا لم يكن نشطاً في عمله ولم يحدد العقد مقياساً أو تعريفاً واضحاً لمعنى النشاط . وكانت النتيجة تفضيل جميع المتكلمين للعقد الأول .

#### ب - تحديد الاختصاص والمسئولية :

من علامات الاستفهام التي قد تؤثر في أمن العامل وبالتالي في إنتاجه عدم تحديد الاختصاص تحديداً موضوعياً دقيقاً ، فيتساءل بينه وبين نفسه . أي عمل سيعهد به إليه في هذا اليوم أو في فترات قادمة ؟ هل سيكون انتقاله لعمل آخر في نفس درجة انتقاله للعمل الذي بدأه ؟ هل يملك رئيسه تعجيزه في عمل أشق من عمله الحالي لأمر ما ؟ كيف السبيل إلى إرضاء رئيسه لاكتفاء العمل الذي يهواه ؟ هل يستريح في علاقته من آخرين لم يعمل معهم من قبل عندما يفاجأ بتغير عمله ؟ إلى متى يعتبر مسئولاً عن نجاح العمل أو فشله إذا حدث هبوط في الإنتاج أو خطأ مشترك تضيق فيه المسئولية بين الجميع ؟ ماذا لو نقل من مقر عمله إلى مقر آخر أو بلد آخر ؟ كيف تتأثر أحواله الأسرية وظروفه الاجتماعية الأخرى بهذا النقل ؟ ... الخ . كل هذه علامات استفهام مرجعها عدم تحديد الاختصاص والمسئولية .. ونتيجتها قلق العامل أو صراعه وكفاحه اللوقية منها لو ربما أدى



الأمر إلى إتحاف السلوك أو المشاكسات أو الشجار أو التحزبات بين العمال بدلاً من التفرغ للإنتاج .. ولهذا كان من أولى قواعد الإدارة أن العامل عندما يطلب تعيينه في عمل أو وظيفة فهو الذى يحدد العمل الذى يرغب الالتحاق به وهو الذى يطلب نقله إلى وظيفة أخرى خلت أو استجبت ، تبعاً لقواعد موضوعية محددة . كذلك يتعين تحديد الاختصاص والواجبات بحيث لا يشتمل الاختصاص على عبارات عامة كعبارة (وما يكلف به من أعمال أخرى) أو (ما يقتضيه نظام العمل من مسؤوليات) .. الخ وقد تحقق هذا الاتجاه لدينا إلى حد كبير فى قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام التى صدرت أخيراً ، فأصبح قوامها توظيف الأعمال وتحديد مطالبها وصفات من يعملون بها وولجبت كل عمل .

وما يقال فى شأن الاختصاص والمسئولية يقال أيضاً فى شأن تحديد مواعيد العمل ، وتحديد حق العامل فى الاجازات . كذلك يجب تحديد أوامر الرؤساء للمرؤوسين فلا يوضح الأمر مثلاً بصيغة (إتخاذ اللازم) أو (التصرف) أو (النظر) إلى غير ذلك من مثيرات الاستفهام .

#### جـ - الجزاءات :

تتجه لوائح العاملين عادة نحو ذكر أنواع الجزاءات وسلطات توقيعها دون تحديد تفصيلي لعقوبة مقررّة لكل حالة معينة من التقصير أو الإتحاف . وعدم التحديد هنا مرغوب لأنه يشكل علامة استفهام ترتبط بالإتحاف فيؤدى ذلك إلى خوف العامل من الإهمال أو الإتحاف .

ولكن علينا للتعجيل بتوقيع العقوبة وتنفيذها بمجرد ثبوت الإتحاف لأن طول مدة التحقيق وما تشكله من علامة استفهام تثير القلق بما يؤثر على كفاءة

الانتاج فضلاً عن أن العقاب الملازم للخطأ وقت حدوثه يربط بين الخطأ وشعور  
الآلم في عقدة تجعل العامل يهاب الخطأ .

#### د - التأمينات الاجتماعية :

التأمينات الاجتماعية مثل يضرب دائماً في صدد إشباع الحاجة إلى الأمن  
لأنها من الناحية العملية مبددة لعلامات الاستفهام ، ولأن من سماتها " تحديد السريان  
والاشتراك والمزايا ، وتوثقت هذه العوامل مع بساطة القواعد ووضوحها للمؤمن  
عليهم " فإذا لم تتوفر تلك السمات في نظام من الأنظمة لا يمكن إعتباره من حيث  
فلسفة التأمينات نظاماً تأمينياً .

وتجيب التأمينات على مئات من الأسئلة التي تدور في خلد العامل حول  
الغموض الذي يحيط بمستقبله ومستقبل موليه والمصير المجهول الذي يتعرض له  
إذا ما فاجأته طوارئ الحياة في رزقه أو صحته وبذلك تبدد عنه (الخوف من  
المجهول) أو بعباره أخرى تشبع لديه حاجته النفسية إلى الأمن .

#### ٢ - حاجة العامل إلى المحبة AFFECTION :

الحب بمعناه العلمى هو ذلك الشعور بالميل الذى يجده الإنسان فى صلاته  
بمن حوله وما حوله ويستقى الإنسان هذا الحب من مصادر متعددة لا يمكن لأى  
منها أن يغنى عن الآخر وأهم هذه المصادر :

- أ - الحب بين الجنسين .
- ب - المحبة الوالدية ، المتبادلة بين الوالدين والأبناء .
- ج - للصدقة والمودة بين الأخوة والأصدقاء .

د - تنوq الجمال فى أى شئ فى الأشخاص وفى المناظر الطبيعية الجميلة وفى الفنون وفى الشعر وفى الموسيقى ، وفى غير ذلك مما يوحى بجمال المنظر أو جمال الفن .

وكان العلم إلى عهد قريب ينظر إلى كل من هذه المصادر على أنه مظهر غريزة قائمة بذاتها فكان يتحدث عن الغريزة الجنسية والغريزة الوالدية والغريزة الاجتماعية وغريزة الاقتناء وكان يعتقد أن كلا من تلك الغرائز تحتاج إشباعها وحدها دون ارتباط بغيرها . وإلى أن جاءت أبحاث جديدة مؤداها أن حاجة الإنسان للحب واحدة وأن تلك الأنواع من الحب ما هى إلا أصناف مختلفة تستعين بها النفس فى إشباع تلك الحاجة ولو أن بعضها قد يكون أقوى من الآخر ، ولكنها تموض بعضها إذا ما حرم الإنسان من أحدها .. مثلها كمثل أصناف الطعام ، بعضها أشهى من البعض الآخر ولكنها كلها مشبعة وتختلف عن الطعام فى أن الطعام يشبعك إذا تناولته فقط ولكن الحب يشبعك إذا تلقيته من غيرك أو إذا أعطيته لغيرك على السواء .. ولهذا نطلق على تلك الحاجة النفسية لسم الحاجة إلى المحبة أى حاجتنا إلى حب من الغير وإلى إعطاء حبنا للغير .

إذا لم يتلقى الإنسان ما يكفيه من الحب ولم يجد ما يعطيه حبه من أشخاص أو أشياء فإنه يتلمس الحب من أى مصدر وبأى أسلوب ويسعى إليه فيما يصادفه من مواقف وأحداث ، فإذا لم يوفق إلى ما يشبعه نزع دون أن يشعر إلى حرمان غيره من الحب وإنقلب بحثه عن المحبة إلى جحد وكراهية لمن حوله .

وطبيعى أن ينعكس ذلك فى عمله وعلاقاته مع زملائه أو مع رؤسائه ومروسيه ، ومن هنا كان اهتمامنا بإشباع حاجة العامل إلى المحبة خلال علاقاته الإنسانية . وقد أشرنا من قبل إلى أن الإنسان يحب المواقف التى يتحقق فيها إشباعه

لحاجة من حاجاته الانفعالية بما فى ذلك تلك المواقف من أشخاص وعمل وملابسات ويكره المواقف التى تسلبه هذا الإشباع ويكره ما يحيط بها من أشخاص وعمل وأى شئ يرتبط بها .

ولتحقيق حاجة العامل إلى المحبة يجب مراعاة ما يلى :

#### أ - علاقة الرؤساء بالمرووسين :

أهى الرهبة أم الرغبة التى تحفز العامل للإنتاج ؟ مدرستان متناقضتان فى فلسفة العمل والإدارة تعتمد أولاهما على الخوف من قسوة الرئيس ونفوذه وجبروته وتهديده ، وهى مدرسة قديمة لا أساس لها من العمل ، وتعتمد الثانية على المحبة والمودة والأخوة المتبادلة بين الرئيس والمرووس .. فيفتاتى العامل فى إرضاء رئيسه الذى يتمثل فى والده أو أخيه الأكبر أو صديقه العالم الحكيم .

على أن المودة والأخوة لا تعنى التهاون ولا تنفى الحزم أو المحاسبة عند الخطأ ويرى أصحاب رأى الأول أن العنف والإرهاب ينتجان بالفعل أكثر مما ينتجه اللين والود . وقد يكون هذا صحيحاً إلى حد كبير ولكنه لا يابىث ان يتعرض العمل لأخطار جسمية عندما يجد العامل فرصته للساقطة لاسداد العمل أو هجره إلى عمل آخر أو الانفجار فى مشكلات مع زملائه أو للتفيس عن ذلك الكبت وبالتالى فى مرووسيه أو مساعديه .

وهكذا علينا أن نحب العامل فيحبنا ويحب أن يرضينا فى عمله ، ويدوام المحبة يوم التفيس عما قد يكون فى حياته الخارجية أو فى تاريخه من حرمان فيرتبط هذا الإرضاء النفسى بمصدر الإرضاء وهو جو العمل ، فيحب العمل

ويعكس حبه فى العمل على زملائه فيحبهم ويلتالى يتأثر الزملاء من تبادل المحبة فتتزايد مع الزمن ويتزايد الانتاج .

على أن المحبة لا تعنى التذليل من جانب الرئيس وإنما هى حب الوالد لولده ينصحه ويعاتبه ، ويزجره إذا إقتضى الأمر ويغاقبه إذا أخطأ مع إقناعه فى رفق بأنه يستحق هذا العقاب ، فيشعر بالندم وبأنه هو الذى ظلم نفسه ، وأن رئيسه لم يظلمه ولا يمنع ذلك من دولم المحبة .

#### ب - وسيلة التفاهم فى العمل :

يتفاهم العاملون فى شئون العمل بوسيلتين ، بالمكاتبة أو بالمحادثة الشفوية ويحمل الحديث الشفوى سواء كان بالمقابلة أو بالتليفون شعور الصداقة والأخوة والتعاون . وقد سبق الإشارة إلى أن الصداقة من مشبعات حاجتنا النفسية إلى المحبة أما تبادل النقاش بالمكتبات فإنه يحمل فى شكله نوعاً من الجفاء أو التعدى الذى قد يسلب الناس هذا الشعور . لهذا فإننا لا نستخدم المكتبات إلا فى حالات تستلزمها الكتابة وهى :

- المكتبات التى لها صفة المستندات المالية او التى تحمل رأياً فنياً خطيراً لابد ان يوقع عليه من يتحمل مسئوليته .
- البحوث والخطط والمشروعات والتقارير والتعليمات التى سوف تتخذ مادة للتنفيذ أو الرقابة أو المتابعة .
- شئون الأفراد التى ترتبط بالأجور والاجازات والتأمينات وغيرها مما يرتبط بحقوق والتزامات العاملين التى يتعين تسجيلها .

أما غير ذلك من مسائل الاستعلام أو طلب البيانات أو امتعجال الأعمال أو النقاش حول تفسير التعليمات الفنية في العمل فيحسن إجراؤها بالمقابلة أو بالتليفون خصوصاً إذا كان الطرفان يعملان في مكان واحد .

### جـ - الخدمات الاجتماعية والترويحية :

كثيراً ما يعاني العامل في حياته الخارجية حرماناً من إشباع حاجته النفسية إلى المحبة أما لكونه يعيش وحده لا يجد مصدراً يستقى منه هذا الإشباع وأما لوجود الخلافات الأسرية التي تخلق الجفاء بينه وبين من يعاشرهم أو أن حرمانه المتواصل في تاريخه الماضي قد أوجد لديه نمطاً من التفور نتيجة لؤاؤه من إشباع الحب لأنه عاش يتيماً أو في كنف من لا يحبه أو غير ذلك من ظروف الجفاء القاسية .

ينعكس مثل هذا النمط على سلوك العامل في عمله فيسعى إلى ما يعوضه المحبة في محيط عمله فأما أن يلقاها فتعيد له راحتته ويدين لمصدرها وهو العمل بتلك الراحة النفسية ويرد هذا الدين بالتالي في صورة من الجود وبالاخلاص والوفاء والحماس .. وإما أن يجد ما يزيد الطين بلة فيندفع في سلسلة من الاحقاد والمشاعبات والمشاكسات .

وهنا يأتي دور الخدمات الاجتماعية في جاتين أولهما حل مشكلات البيئة أو العمل على تهيئة الظروف الخارجية وخلق جو يسوده الوئام والمحبة والصداقة أو تنظيم أوقات فراغه بما يشبع لديه الحب مع أصدقاء أحباء ، أو على الأقل يجد تنفيساً في صداقة الأخصائي الاجتماعي ذاته .. وثانيهما إيجاد التعويض الكافي في حياة العمل عن طريق تدعيم الصداقات بالأنشطة الاجتماعية والرياضية والترويحية ، هذا النظام الذي أصبح في نظر العلم كما أوضحنا حافزاً أساسياً للإنتاج ، بعد أن كانت نظرة المنتجين إليه ثانوية أو أحياناً معارضة له على أنه لهو ولعب وهباء .

ومن أمثلة ذلك النشاط ، تنظيم الرحلات فى المناسبات وإقامة الأندية الملحقه بالمصانع وإجراء المباريات الرياضية والمسابقات . وغير ذلك من إجراء الاتصالات التى تشبع حاجة الحب عن طريق الصداقات وكذلك تنظيم فترات للراحة وسط ساعات العمل لتتيح للعاملين التلاقى فى جو غير رسمى تطلب عليه المودة والأخوة وفى مثل هذا الجو تحل الكثير من المشاكل وتقارب النفوس فتشبع الحاجة إلى المحبة .

#### د - الجمال مصدر من مصادر إشباع المحبة :

تستقى النفس إشباعاً لحاجتها إلى المحبة من كل ما يحمل معنى الجمال .. ومن جمال مكان العمل وتنسيقه وسلامة الذوق فيه وتوزيع الاضاءة فى أرجائه ومن ذوق ملابس العاملين . وحسن هدايتهم ، وحتى من جمال وجود وتنسيق الانوار والأوراق والسجلات التى يستخدمونها وقد يبدو هذا ثانوياً أو تافه الأثر للوهلة الأولى والواقع أن أثره النفسى فى إشباع حاجتنا إلى المحبة يرتبط بالانتاج ارتباطاً لا يستهان به . بل أثبتت بعض التجارب أثر الموسيقى فى الانتاج الصناعى إذا لم يكن وجودها متعارضاً مع طبيعة العمل ، وإذا روعى فى اختيارها ما يشبع النفس جمالاً .

#### ٣ - حاجة العامل إلى التقدير RECOGNITION :

تلك هى أهم حوافز الانتاج إذا اشبعناها .. وهى فى نفس الوقت أخطر الحاجات النفسية على سلامة الانتاج إذا لم يتسن إشباعها .

قد يظن القارئ أن التقدير معناه تقدير إنتاج العامل بما يستحقه من مال أو مادة .. والواقع أن الحاجة النفسية إلى التقدير تختلف عن ذلك إلى حد كبير . حاجة الإنسان إلى التقدير معناها حاجته المستمرة إلى الاعتراف بوجوده أو الاعتراف

بكيته ، أو إعطاءه حق قدره فى المعاملة بما يتناسب مع شخصيته من إعتبار وإحترام ، فالتقدير هنا معناه الاعتراف بقدر الشخص من جميع التواحي .

ومع ذلك فإن التقدير المادى أيضاً يعتبر ضمن جوانب الاعتراف بقدر الإنسان ولكنه جانب بسيط فلا يشبع تلك الحاجة النفسية كلها .

يستقى الإنسان من خبراته فى الحياة صورة ذهنية لما يتوقعه من إعراف الآخرين به وإعتبارهم لكيانه أو إحترامهم لأرائه وإيراقته .. وتتكون تلك الصورة على مر الأيام فى ضوء ما يلاقىه من معاملات وما يشاهده من تقاليد وما يتعوده من علاقات مع الآخرين فيتكون لديه مستواً خاصاً لتلك المعاملات ، يود ان يحتفظ به على الأكل ، فيستريح نفسياً إذا أشبع تقديره على هذا المستوى ويشذ سلوكه إذا ما صادف ظروفاً تنقص من هذا الكيان فنجد فى معاملاته وتفاعلاته مع الناس ومع البيئة ومع ظروف العمل يوازن بين مستوى ما يتوقعه هو من تقدير وبين ما يناله بالفعل من مستوى التقدير . هذه الموازنة أو المقارنة تؤثر فى توجيه سلوكه فتفطره على الإنتاج أو تستثيره بشكل قد يضر بالعمل .

إن الإنسان إذا لم تشبع لديه حاجته إلى التقدير بهذا المفهوم فانه ينزع نحو سلب التقدير من الآخرين أو بعبارة أوضح كلما ذاق إذلالاً أو نقصاً فى الاحترام نزع إلى التعويض عن ذلك بإذلال آخرين أو إنقاص كيانهم وإحترامهم .

وهكذا يختلف الناس فيما تحتلجه أنفسهم من تقدير تبعاً لظروفهم وخبراتهم فى الحياة فلو أن شخصاً عاش مثلاً أو كان يعمل مع رئيساً يعطيه من التقدير والسلطات فوق المستوى المألوف .. ثم تغيرت أحواله فقلل إلى حياة بعيدة عن



دليل أو نقل إلى رئيس يعامله على مستوى أقل مما يستحقه يتلمس مصدراً يعوض به ذلك النقص من آخرين يعاملهم بأقل مما يستحقونه من إحترام وتقدير .

ولتحقيق حاجة العامل إلى التقدير يجب مراعاة ما يلي :

### ١ - المساواة في المعاملة :

مادام الانسان يوازن بين ما يستحقه من معاملة وبين ما يناله بالفعل ويحدد لنفسه قدراً بالنسبة للآخرين يزن على أساسه مستوى هذه المعاملة لذلك فإنه دائب المقارنة مع ما يناله أقرانه الذين في نفس مستواه والذين في مستويات أقل . فإذا رآهم يعاملونه معاملة أفضل فإنه يشعر بالنقص من كيانه وإعتباره . ويثور لنقص تقديره . فيكره زملاؤه ورؤساؤه وما يرتبط بهم من عمل ويعكس ذلك بالتالي على رؤوسه وقد ينتقى من بينهم من يسعى معاملته .. وهكذا ومن الأخطاء الشائعة في هذا المجال احتضان رئيس العمل بعض العاملين وتخليهم أو تفضيلهم في المعاملة على أقرانهم ، ولو في طريقة التحدث اليهم أو مجرد البشاشة عند لقائهم بالنسبة لتجههم مع غيرهم ، وقد يبدو ذلك أمراً بسيطاً وتافهاً ولكنه من الناحية النفسية يستثير الموازنة التي أشرنا إليها وهي مقياس إشباع الحاجة النفسية إلى التقدير .. ومن الأخطاء الشائعة أيضاً تفضل سكرتير أو رؤساء الأعمال سلطات هؤلاء الرؤساء ومعاملتهم باقي العاملين ممن يفوقونهم في المنصب معاملة صاحب السلطة أو المتألى عليهم . وهنا يضع العامل نفسه في الميزان مع من هو أقل منه إقتراضاً فترجح كفة السكرتير ويشعر بالتقصص قدره بالنسبة إليه .

كل ذلك ينمكس على العمل والانتاج ، فيسوقه إلى النجاح إذا توافرات

المساواة النسبية أو يعوقه إذا اختلفت المعاملة عما يجب .

### ب - الحاجة إلى الحرية :

قلنا إن الحاجة إلى التقدير مقياسها موازنة الإنسان بين القدر الذي يعتمد له يستحقه وبين القدر الذي يحطيه آياه الآخرون ، فكما زادت سلطة ونفوذ الآخربن عما يتوقعه لنفسه أو كلما ذاق منهم إذلالاً وإمتهاناً كلما شعر بانهم يلبيونه حاجته النفسية إلى التقدير والاعتبار ، وهذا هو تفسير ثورة الشعوب المستعمرة وهو أيضاً تفسير ثورة العامل الذي يعامله رئيسه معاملة السيد للعبد . وإنلك كان من واجب الرئيس ان يعامل مروضيه على أساس أن الرئاسة هي مجرد عملية تنظيمية وعلى أساس تفوق الرئيس في العمل لا على أساس النفوذ والسيدة والتحكم .

### ج - علاج ظاهرة مخالفات التعليمات :

وفي الإدارة مجال كبير للإفادة من هذه الظاهرة ، فكثيراً ما نرى عاملاً أو موظفاً يهوى مخالفة التعليمات أو يجد متعة في الثورة على أوضاع العمل أو استنارة زملائه نحو مناهضة الأوامر والأنظمة السوية ، ثم يخلق لنفسه فلسفة شاذة في نظام العمل ويود لو يفرضها على الآخربن إلى غير ذلك من التصرفات والانتهاكات التي تتم عن حب للظهور أو التي تلتفت الأنظار أو التي يمكن إيجازها في عبارة (خالف تعرف) ولو أننا تعمقنا في نفسية ذلك العامل ، ربما وجدنا في حياته السابقة إذلالاً سلبه كثيراً من حاجته إلى ما يستحقه مستواه العلمي أو الاجتماعي من تقدير أو ربما كان في طفولته مدلاً أكثر من اللازم بحيث أصبحت للمعاملة العادية نوعاً من نقص للقدرة أو ربما إكتشفنا أنه الحق بعمل أقل ... أنه على أي حال ينال أقل مما يتوقعه هو من تقدير ، وأنه لذلك يبحث عن مصدر يعبر فيه عن شعوره بأنه أكبر من أن ينال تلك النظرة الحالية وأن رأيه أفضل من أي رأى آخر فيتكبر ويتمتعرف ويشذ ، ولابد أن يبحث عن متففس يفرغ فيه الإذلال الذي لازمه في الماضي ، أو مجالاً يحتفظ فيه الدلال الذي تعود عليه .

ولكن ما هو العلاج فى مثل هذه الحالة . هل نعمل على معالجة هذا العامل أو هو ننهره ونقصو عليه حتى يرتدع ، أو هل ننصح زملاؤه بالعرف عنه واحترار آرائه واتجاهاته .. وكل هذا يزيد من تعقيد نفسيته وانحرافات سلوكه حتى ولو ارتدع مؤقتاً تحت الضغط والتهديد والعقاب فإنه لا يلبث أن ينفجر فى أول فرصة تتسنى له بعد ذلك إذا ما صادف تهاوناً وإذا ما انتقل إلى عمل آخر . وهكذا يسير من سى إلى أسوا .

أما العلاج الصحيح فإنه يعتمد على التشخيص الصحيح .. يعتمد على معرفة دوافع السلوك من حيث نقص اشباع التقدير أو من حيث الازلال المتراكم فى نفسيته ثم إعطاؤه التقدير المناسب إذا لم يكن ضاراً بالعمل أو إيجاد مخرج لمتاعب التقدير المتراكمة فى نفسه ان كان هو السبب فإذا اكتشفنا السبب فى دوافع مباشرة بنظام العمل فإن العلاج ميسور بتلكى هذه الدوافع أما إذا كان تكوينه النفسى السابق هو السبب فإن أصحاب الأعمال يتجهون عادة حيل هذا النوع من العاملين نحو تهئية النظام أو الوضع الذى يتمتع حب السلطة وحب السيطرة وحب الظهور والاتجاهات الحوائية الناشئة عن كبت التقدير أما بوضع العامل فى عمل يسيطر فيه على عدد أكبر من العاملين بشرط ان تكون سلطته آلية محددة لا يملك فيها إذلال من يشاء وإكرام من يشاء وبذلك تتوزع رغبة السيطرة لديه على عدد أكبر ويخف عبوها مع شعوره فى هذا الوضع بالسلطة والكيان ، وإما بإعطائه نوعاً من العمل يمكنه من تفريغ التوتر السيطرة والاتجاهات الحوائية على الآلات والادوات فى الصناعة .

ومن أمثلة هذه الأعمال الصناعات الخفيفة كالتى تستخدم فيها المطرقة وقيادة السيارات وإدارة المطابع والآلات المحدث للضجيج .. الخ . وهكذا لا يمكن القول بأن هناك علاجاً موحداً لمظاهر نقص التقدير وإنما يجب اتخاذ كل حالة فردية

على حدة وعلاجها تبعاً لتشخيص أسبابها وفى ضوء امكانيات وظروف العمل  
المسند إلى العامل أو الذى يتمنى أسناده إليه .

#### د - علاج ظاهرة قسوة الرئيس :

ترجع قسوة الرئيس غالباً إلى نقص فى اشباع حاجته إلى التقدير أو إلى  
قسوة سابقة أو حاضرة يعانيها هو من رؤسائه وتؤدى قسوته بالتالى إلى سلب حاجة  
مروسيه النفسية إلى التقدير ، فينزعون بالتالى أيضاً إلى تعويض هذا النقص عن  
طريق إذلال مروسيهم والقسوة عليهم .. وهكذا يتسلل رئيس إلى مروس إلى  
مروسين فى عمليات متوالية يتكرر فيها الحرمان من التقدير والتنفيس عن ذلك  
الحرمان بحرمان آخرين .. ويسير التيار من جيل إلى جيل كما لو كانت أمراضاً  
تنتقل عداها مالم يوقف تيار العدوى .

تلك ظاهرة خطيرة تسود العمل فى بعض الشعوب ، بل تتعدى العمل إلى  
الطابع العام للسلوك والتصرفات ، وعلى الأخص فى الشعوب التى عانت فى  
ماضيها قسوة السخرة والاذلال . وعلاجها من أصعب الأمور التى تواجه علم  
النفس الاجتماعى فى قيادته لنفسيات الشعوب ، إذ يحتاج الأمر إلى وقف هذا التيار  
فى العمل أو تحويل التيار إلى مجالات بعيدة عن العمل فيها يشبع المواطنون  
رغبات السيطرة والتحكم والعدوان .. مجالات من النشاط المفيد الذى يمتص هذه  
المكبوتات فيبعد تأثيرها عن الجيل التالى .

أما من حيث وقف التيار فى العمل ، او بعبارة أخرى وقف ما من شأنه  
أنقاص كيان العاملين والاعتراف بهم ، فإن وسائله العملية قد بدأت فعلاً فى  
تشريعاتها وتتلخص تلك الوسائل فى :

أ - وضع كل من العاملين في مكانه الصحيح فيتخذ كل منهم مكانته ويشعر بكيانه ويحتفظ بكبريائه مع تحديد اختصاص عمله فلا يتعداه ولا يتعدى فيه على زملائه أو مروضه . ولا شك أن قوانين العاملين الأخيرة محققة لهذا المبدأ .

ب - تدريب العاملين وعلى الأخص الذين يحتلون مناصب رئاسية منهم على أسس الإدارة وتطبيقاتها العلمية والعملية متضمنة وسائل علم النفس في توجيه نفسه العامل ومعاملته بما يحفظ له تقديره المناسب .

ج - التأمينات الاجتماعية هي قبل كل شيء اعتراف بوجود العامل وأهميته وكيانه ، فهي مشبعة لحاجته النفسية إلى التقدير .. أنها لا تجعل لغيره سلطاناً عليه أو فضلاً ، عليه عند التعطيل أو العجز أو المرض أو الشيخوخة . لأنه لا يرجو بل يطلب حقه محتفظاً بكبريائه والتأمينات لا تمنحه ولكنه هو الذي يمنح نفسه عند الحاجة لأنه هو الذي يمولها .

وأما من حيث التيار إلى مجالات أخرى يفرغ فيها المواطن اتجاهات للتحكم والدعوان ، فهناك وسائل متعددة منها :

أ - نشر المباريات الرياضية بين العاملين ، وفي ذلك مخرج كبير لرغبات التغلب على الغير المكبوتة في النفس .

ب - الاتجاه في وسائل الترويح بالسينما والمسرح والتمثيليات نحو قصص القوة والحرب التي تنتهى بالانتصار ، والثابت في علم النفس أن مشاهدة مثل هذه القصص ، يمتص من النفس رغبات التحدى .

## ٤ - حاجة العامل إلى التحصيل ACHIEVEMENT :

الحاجة إلى التحصيل - أو كما تسمى أحياناً الحاجة إلى التخيير أو الحاجة إلى التجديد ، أو الحاجة إلى خبرات جديدة ، أو ظاهرة البحث عن المجهول ، هي حاجة الانسان الدائمة إلى اكتساب خبرات جديدة في الحياة وتظهر تلك الحاجة من اللحظة الأولى في حياة الانسان حيث يولد الطفل خلياً من الخبرات فيستطلع كل ما يحيط من ملموسات وأصوات وأضواء ، وعندما يبدأ ادراك المراتب يستلقت نظرة كل جديد عليه فيززع إلى فحصه واستكشافه حتى إذا ما عرفه تحول إلى غيره ، ومهما كبر وخبر الحياة فإليه دائب البحث عن كل جديد تستهويه معرفة المجهول ، ويطلب له تقصى ما يخفى عليه من أمور ، ويصيبه الملل والسأم كلما خلا وقته من تجديد (ولهذه الظاهرة أمثلة كثيرة نشاهدها في أنفسنا طول الوقت فنحن نهوى حل الألغاز والبحث عن أسرار العلوم والاختراعات ولا نطيق الفراغ من التفكير بل لابد أن نبحت عن شاعل جديد ولو عن طريق خلق المشكلات أو الخوض في سير الناس ونشعر بالملل والضيق عند سماع نغمة موسيقية تتكرر لمدة طويلة نسبياً فنعمل على وقفها أو تغييرها) ونشعر تجدد في النشاط والحيوية كلما أجرينا تغييراً أو تجديداً في عملنا أو في ثأث الأمكنة التي ترتادها أو عند السباحة وتغيير جو المعيشة من آن لآخر وتستلقت نظرنا الأعمال السحرية لما تحويه من علامات استفهام ، ويحث عن مجهولات وربما زاد إقبالنا على جريدة أو مجلة يوم أن تظهر في ثوب جديد أو تصميم جديد أو تضم موضوعات لم تكن مألوفة بها من قبل ونتوق إلى قراءة المكاتبات أو التقارير إذا لمحا عليها كلمة (سرى) لأن ذلك يحمل معنى وجود شئ مجهول بالنسبة لنا ونتابع المباريات والمسابقات باهتمام لمعرفة ما تسفر عنه من نتائجها وتستهوينا البضائع عندما يضعها الصائغ في خلاف يختلف شكله عن سابقه وهذا ما تتبعه كثير من شركات الأغذية والأدوية استغلالاً لظاهرة الحاجة النفسية إلى التغيير والتجديد عند الانسان وغير ذلك من أمثلة لا نهاية لها نشاهدها كل يوم وكل لحظة في حياتنا الطبيعية .

ويمكن تحقيق إشباع حاجة العامل إلى التحصيل بتحقيق ما يلي :

### أ- التجديد في العمل يحدد نشاط العاملين :

كلما كان العمل روتينياً ، يسير على وتيرة واحدة كلما كان باعاً على الملل لأنه لا يوافق حاجة الإنسان النفسية إلى التجديد والتغيير . فإذا لم يكن في مقدورنا إدخال تعديلات أو تجديدات في العمل ذاته عندما تقتضى استمراره على تلك التوتيرة كان علينا أن نحاول تبادل الأعمال بين العاملين من آن لآخر فإذا لم يكن ذلك ممسوراً أيضاً بسبب تخصص كل عامل في عمله ، أو المحافظة على ما كسبه العامل من خبرة في مزاولة عمله الفنى فإن علينا أن نخلق إلى جانب العمل نشاطاً ثانوياً أو ترويحياً دائم للتجديد . وتحقيقاً لهذا الهدف نجد في كثير من الشركات الكبيرة التى توجه حوافز العمل على أساس من العلم أخصاً خاصة بالعلاقات الإنسانية يتجه أغلب نشاطها نحو الحفلات والندوات والمحاضرات والمناظرات والمجتمعات الترويحية أو إصدار المجلات التى يقوم بتحريرها العاملون أنفسهم . إلى غير ذلك من وسائل متباعدة لإشباع حاجة الإنسان للتغيير أو التحصيل .

### ب - مشكلة الفراغ :

كلما خلا تفكير الإنسان من جديد حفزته حاجته النفسية إلى التحصيل إلى شغل فكره فى أى أمر من الأمور . ويهتم الإنسان مجال الانشغال عادة فيما يغطى أى نقص لديه فى حاجاته النفسية الأخرى فإذا كان مقدراً من حيث عدم إشباعه التقدير الكافى لنفسه فإنه يخلق للمشكلات التى تحمل المتاعب للآخرين وإن كان ينقصه أيضاً إشباع حاجته النفسية إلى الأمن فإنه يشغل نفسه بما يزعزع أمن الآخرين من مشكلات وهكذا . وكلما انتهى من مشكلة فلا بد أن يعمل على تجديدها

أو يخلق مشكلة جديدة تستوعب حاجته إلى التحميل أو التجديد أو التغيير ... وهذا هو سر أجزاء المشاكل بين العاملين إذا لم يكن عملهم الأصلي شاغلاً لوقتهم كاملاً .

أما خارج العمل فإننا نلاحظ نفس الشيء بالنسبة لأوقات الفراغ فإذا لم يجد الفرد ما يستوعب وقته من نشاط أو مشاغل عائلية أو ترفيهية أو رياضية أو قراءة أو مجتمعات مفيدة فإنه قد يستخدم حاجته إلى التحصيل في مشكلات وكم رأينا من مشكلات بين العاملين نبتت وترعرعت وتفاقت على المقاهي وكلما أخذها المسئولون لا تلبث أن تشتعل من جديد .

ولعل السبب في ذلك هو ما تعانيه نفسية العامل من نقص في إشباع حاجته إلى التحصيل . وربما أمكن تلاقى مثل هذه المشكلات بتهيئة ما يشغل الفكر من مناقشات ومتابعات تحمل شعور البحث عن مجهول .

### ج - إثارة القضايا العامة :

تلك ولا شك أداة قوية أيضاً لإشباع الحاجة النفسية إلى التحصيل وتمتاز عن سابقتها بآثارها على المواطنين بصفة عامة ، عاملين وغير عاملين فتتمتع جانباً كبيراً من تلك الحاجة النفسية وتلقى المجتمع من استخدامها في شغل الفراغ بمشاكل أسرية أو عمالية أو قضايا فردية . والمقصود بإثارة القضايا العامة هو النشر عن موضوعات أو أحداث جارية تستثير لدى الناس المتابعة والحديث والنقاش فهي من حيث كونها معلومات عامة لا تخرج عن خبرات جديدة تشبع رغبة الاستطلاع وتبعد عن النفس علامات استقهام كانت لتسلب الإنسان حاجته النفسية إلى التحصيل لو أنه تحسس بعضها عن غير طريق النشر فينفجر استطلاعه في أي مجال يصادفه .



## و - تشجيع الابتكار :

تتركز الحاجة النفسية الى التحصيل حول البحث عن معلومات جديدة فى الحياة أكثر من أى شئ آخر . فهى كما أوضحنا فى معناها حاجة الانسان إلى خبرات جديدة على الدوام . فلو أننا بتوجيه تلك الحاجة النفسية نحو الابتكار والانشاء والاختراع بدلاً من تركها تسعى ارتجالاً إلى خبرات قد لا تنفع الفرد ولا المجتمع ويسرنا العامل مبادئ البحث الأولية وزودناه بما يحتاج من معلومات وأدوات للبحث وشجعناه على مواصلة العمل بتقرير المزايا للمجتهدين فى الانشاء والابتكار لامكنا بذلك أن نستغل حاجته النفسية فى صالح النهوض بالعمل .

## ثالثاً : النظرية العلمية الحديثة أو المدرسة العلمية الحديثة :

### The Management Science School

تعتمد هذه النظرية على الرياضيات والأجهزة الالكترونية فى تحليل المعلومات المعاصرة فى مجال النشاط الذى تديره مع ربطها بالمعلومات والخبرات المستقاة من تجارب سابقة فى هذا المجال ثم الاستفادة بنتائج هذه الاحصاءات والتحليلات فيما يستجد من نشاط أو فيما يولجه للتنفيذ من مواقف تحتاج إلى قرار حاسم مضمون النجاح ، ولقد تقدمت الحاسبات الالكترونية فى مجتمعنا المعاصر تقدماً كبيراً بحيث يمكن تغذية الحاسب بمعلومات كثيرة ومتباعدة تبقى مخزونة فيه ، ثم يمكننا بعد ذلك نستشيريه فى قرار إتخاذها فى ضوء تلك البيانات والمعلومات المخزونة فيعطينا الاجابة الصحيحة .

ولقد أجريت فى عام ١٩٧٥ أبحاث متعددة حول تقييم هذه المدرسة أو النظرية ثبت منها عدم الاستغناء عن أى مدرسة أو نظرية من النظريات الثلاثة التقليدية والسلوكية والعملية وإنما يجب لى تتجح العملية الادارة الأخذ فى الاعتبار النظريات الثلاثة كلها .



## **الفصل الثالث**

### **المنظمة والبيئة**



تنشأ المنظمة في مجتمع نتيجة لحاجة يريد المجتمع إشباعها ، ومعنى هذا أن حياة المنظمة في المجتمع تتوقف أساساً على وجود حاجة معينة من ناحية وعلى مدى توافق المنظمة في تقديم أعمال بذاتها تحقق إشباعاً لتلك الحاجات المجتمعية من ناحية أخرى .

والمنظمة تتغذى من البيئة التي تنشأ فيها وفي نفس الوقت تغذى بعملها ونشاطها نفس هذه البيئة ولذا تجد المنظمة نفسها في حاجة ماسة إلى عنصرين في غاية الأهمية هما :

- ١ - حساسية فائقة بالاحتياجات البيئة .
- ٢ - تجاوب قوى مع هذه الاحتياجات .

والعنصران مرتبطان أشد الارتباط حيث لكي تستطيع المنظمة أن تنتج إنتاجاً معيناً يحقق هدفاً اجتماعياً معيناً فإن هذا يتطلب منها حركة دائمة وسعي للتطوير في سبيل تحقيق الأهداف .

وهناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المجتمع وهناك تيار بين الاثنين لا ينقطع ، وينتج عن ذلك تفاعل دخل للمنظمة له جوانب ثلاث (البيئة - الأهداف - الأفراد) ويعتمد كل منها على الآخر في سبيل إيجاد التفاعل اللازم لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة .

والعلاقات العامة تنقل من البيئة إلى المنظمة كما تنقل من المنظمة إلى البيئة وهي في حركتها الدائمة في هذين الاتجاهين إما تسعى إلى تكامل المنظمة في

المجتمع ، المنظمة تعمل فى نطاق توقعات معينة والبيئة تنتظر إلى المنظمة منتظرا منها أموراً معينة بذاتها .

إن الإدارة كتنظيم اجتماعى فى نشاطها وسلوكها ومبادئها تعكس خصائص المجتمع الذى تعمل فيه ، أى أنها إ انعكاس للأفكار والاتجاهات والعادات والتقاليد والقيم والظروف الاجتماعية والسياسية والثقافية والحضارية السائدة فى المجتمع .

بناء على ذلك توجد علاقة متبادلة بين المنظمة والمجتمع الذى تقوم فيه ، فالمنظمة تسعى لتلبية إحتياجات المجتمع ، والمجتمع يمد المنظمة بتأييده للمادى والمعنوى مقابل إلتزامها بقيم المجتمع وتقاليد التى إرتضاها لنفسه ، ومقابل إجتهادها فى تلبية الإحتياجات الأساسية لهذا المجتمع .

وهناك عوامل بيئية عديدة لها أثرها على أسلوب الإدارة فى المنظمات عامة والمنظمات الاجتماعية خاصة ، وهذه العوامل تشمل (١) :

#### ١ - العوامل الاجتماعية :

إن عادات وتقاليد الأفراد فى المجتمع وأساليب معيشتهم وعلاقاتهم ببعضهم وكذلك الأوضاع الثقافية والحضارية مؤشرات تلعب دوراً كبيراً فى أسلوب الإدارة .

#### ٢ - العوامل الاقتصادية :

إمكانيات المجتمع المادية والمالية المتاحة وقدرته الإنتاجية والعلاقات الاقتصادية داخله ومع غيره من المجتمعات تؤثر فى الإدارة .

(١) يحى حسن درويش وآخرون ، الإثرة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشور ، ١٩٧٨ ،  
ص ص : ١٢ - ١٣ .

### ٣ - العوامل السياسية :

أسلوب الحكم وكفاءة الجهاز السياسى يؤثر فى الإدارة ، فأسلوب الإدارة يجب أن يتماشى مع المفاهيم السياسية وأهداف الدولة وإحتياجاتها وأيديولوجيتها ، فى مصر النظام السياسى هو النظام الديمقراطى الذى يتطلب زيادة المشاركة الشعبية فى الحكم ، والتعرف على رغبات المجتمع المحلى وإمكانياته وإحتياجاته ، لذا تتأثر الإدارة بذلك وتأخذ بنظام اللامركزية .

### ٤ - التقدم التكنولوجى والعلمى :

تتأثر الإدارة بالتقدم العلمى والاختراعات الحديثة ، نجد أن الاختراعات والأجهزة والآلات الحديثة يمكن إستخدامها فى العمليات الإدارية لزيادة كفاءتها ورفع الإنتاج .

نجد فى كل مجتمع إحتياجات للأفراد والجماعات تتحول إلى أهداف ، وتقع على الإدارة مسئولية تحقيق هذه الأهداف فى صورة خدمات أو مراقق ، وتحقيق هذه الخدمات يحتاج إلى منظمة عامة أو خاصة ، أى أن الإحتياجات تتحقق عن طريق منظمة أو أكثر ، ويعتبر هنا هدف المنظمة هو تحقيق هدف البيئة أو سد حاجة بها ، وهنا إرتباطاً وثيقاً بين هدف المنظمة وهدف بيئة المنظمة .

إن العاملين بالمنظمة هم أفراد البيئة وهم متأثرون بنظامها وتقاليدها ، وينقلون هذه التقاليد إلى المنظمة فيتأثر أسلوب العمل بها ، كما أن أفراد المنظمة الواحدة هم أعضاء فى منظمات أو جماعات أخرى فى البيئة مما يؤثر فى سلوكهم داخل المنظمة ، فهم بذلك مرتبطون فكرياً واجتماعياً بالبيئة ، وبالتالي فإن سلوكهم داخل المنظمة يتأثر إلى درجة كبيرة بتأثرهم بالبيئة وإتجاهاتها ، ومن هنا تتأثر المنظمة بأفكار العاملين بها ووجهات نظرهم ودوافعهم وأيضاً تؤثر على أفكارهم ودوافعهم وتنمى شخصياتهم عن طريق التوجيه والإشراف والتدريب .





## **الفصل الرابع**

### **وظائف الإدارة**

- أولاً : التخطيط
- ثانياً : التنظيم الإداري
- ثالثاً : التوظيف
- رابعاً : التوجيه والإشراف
- خامساً : التنسيق
- سادساً : التسجيل
- سابعاً : التمويل



في الفصل الأول أوضحنا في خصائص الإدارة أن لوثر جولييك Luther Gulick قد حدد وظائف الإدارة وتشمل :

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Planning       | - التخطيط          |
| Organization   | - التنظيم          |
| Staffing       | - التوظيف          |
| Directing      | - التوجيه والإشراف |
| Co- ordination | - التنسيق          |
| Budgeting      | - التمويل          |

كما أوضحنا أيضاً في الفصل الثاني في تطور نظريات الإدارة أن النظرية التقليدية قد جمعت للإدارة هذه الوظائف السبعة .

وفيما يلي توضيح هذه الوظائف لأهميتها في التطبيق في المؤسسات أو المنظمات عامة والمنظمات الاجتماعية خاصة .

### أولاً : التخطيط Planning

#### ١ - تعريف التخطيط الإداري :

التخطيط هو " البرنامج العلمي الذي يمكن إتراحه لتحقيق هدف معين " والتخطيط هو " وصف النشاط اللازم للوصول إلى الهدف المنشود ووسيلة تنفيذه في فترة زمنية مستقبلية " . والتخطيط هو " رسم المستقبل " .

## ٢ - أهمية التخطيط الإداري :

- أ - يساعد على تجنب الخطأ الناتج عن التخبط أو ترك الأمور للظروف والصنفة .
- ب - يؤدي التخطيط إلى حسن استخدام الإمكانيات المتاحة وصولاً إلى الاستخدام الأمثل بحيث لا تهدر الموارد .
- ج - يساعد على تنسيق جهود الأفراد حيث يكون لكل منهم دور واضح ومحدد في المنظمة .
- د - يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت اللازم لتحقيق الأهداف .
- هـ - يمكن المنفذ من مواجهة ظروف التنفيذ التي تقابله في المستقبل ويجعله أقدر على التعامل مع هذه الظروف دون أن يفاجأ بها أو يرتبك في مواجهتها .
- و - يساعد على إجراء عمليات المتابعة والتقويم فلا معنى لمتابعة ولا لتقويم إذا لم تكن هناك خطة ذات أهداف واضحة المعالم نقيس عليها مقدار النجاح أو الفشل الذي تم .
- ز - التخطيط الإداري يهدف إلى تحقيق اقتصاد في التكاليف وفي الوقت وفي الجهد (١) .

## ٣ - عناصر الخطة (٢) :

- أ - الغرض من النشاط أو هدف المشروع ( لماذا Why ) :
- والمقصود بذلك هو تعريف المنفذين بما يهدف إليه نشاطهم ، لأن العامل كلما أدرك في وضوح هدف المخطط من العمل الذي يكلف به كلما كان عمله أكثر

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشور ، ١٩٧٨ ، ص ١٦ ، ١٧ .

(٢) اسماعيل شرف ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ١٤ - ١٦ .

اتفاقاً وتقريباً لتحقيق الهدف فعلاً .. كذلك فإن الهيئة المشرفة على التنفيذ سواء كانت مجلس ادارة أو لجنة مديرية أو رئيس مصلحة .. الخ تكون أكثر إتقاناً فى اشرافها ومتابعتها للنشاط وأكثر إستيعاباً للغرض الذى يقوم من أجله هذا النشاط والفرض الذى من أجله وضعت خطة التنفيذ بهذا الشكل .

ولا يقتصر هذا العنصر على إيضاح الهدف العام للنشاط ، انما يستحسن دائماً ايضاح هدف المخطط فى كل خطوة من خطوات التنفيذ ، ومن الوسيلة التى اختارها دون غيرها فى التطبيق ومن حجم العمل وكميته والعاملين والادوات ومن التوقيات المقترحة لكل عملية .. الخ فمثلاً إذا اشتملت الخطة على اجراء بحث علمى ، فعلىنا أن نوضح بها (لماذا نجرى هذا البحث) وطبيعى أن تشمل خطة البحث على تعيين عدد من الباحثين تتوفر لديهم صفات معينة ويعملون كل الوقت أو بعض الوقت فعلىنا أن نوضح (لماذا هذا العدد من الباحثين ولماذا بعض الوقت مثلاً ولماذا تلك المواصفات أو الموهلات فى الباحثين .. الخ) وعندما تنص الخطة على اجراء البحث فى المكتب من واقع للمراجع أو ميدانها على الطبيعة (لماذا مكتبياً أو ميدانياً) وإذا أردنا أن نستخدم فى البحث آلات أو أدوات معينة (فلماذا تلك الادوات بالذات ولماذا هذه الكمية من الأدوات) ... وهكذا .

#### ب - الوسائل التنفيذية أو البرامج ( ماذا What ) :

علينا أن نوضح بالخطة على وجه التحديد ما يحتاجه تحقيق الهدف من وسائل فمثلاً إذا كان هدف النشاط هو تأمين المواطنين اجتماعياً ، فاننا نحدد وسائل التنفيذ باصدار قوانين أو لوائح أو تعليمات بالتأمينات الاجتماعية ، ونوضح ما قد يستلزمه ذلك من إنشاء هيئة للتأمينات الاجتماعية أو تطوير للهيئة أن كانت قائمة فعلاً ، وإقامة مكاتب التأمينات الاجتماعية أو التوسع فيها أو اختصار القائم منها

لكي يناسب حجم العمل ، واعداد برامج تدريبية لاختصاصيين في التأمينات إن كانت لابد من تقرير برنامجاً للعلاقات العامة إذا كان الوعي العام في حاجة لذلك .. الخ .

#### ج - الأماكن أو الجهات التي ينفذ فيها النشاط ( أين Where ) :

عندما نحدد وسائل التنفيذ ، علينا أن نحدد في مقترحاتنا أماكن التنفيذ فمثلاً إذا كنا نضع خطة لمكافحة الأمية وقررنا في الوسائل إيجاد فصول دراسية تشرف على كل مجموعة منها لجنة معينة أو موظف معين ، فعلينا أن نحدد في الخطة مكان هذه الفصول سواء كانت مخصصة للمشروع أو مستعارة في مدارس أو أندية أو غيرها ، وكذلك مقر المشرف أو للجنة المشرفة عليها ، والمكان المقترح لتخزين المهمات ، وأماكن إجراء الامتحانات .. الخ .

#### د - كيفية الاداء - بما فيها التمويل والميزانية والمهمات ( كيف How ) :

لابد أن ترسم الخطة صورة واضحة للخطوات الاجرائية في كل عملية من عمليات الاداء ، وما يجرى بالتحديد في كل خطوة من خطوات التنفيذ ، بما في ذلك اجراءات تدبير المال اللازم واجراءات الصرف واجراءات تدبير المهمات وتخزينها والصرف منها ومستوى سلطة البيت والمسئولية في كل مرحلة .. الخ .

#### هـ - التوقيت الزمني للتنفيذ ( متى When ) :

كلما تعرضت الخطة لاجراء معين فلا بد من تحديد الزمن المقدر لهذا الاجراء ، كذلك تحديد المواعيد المختلفة مثل تحديد موعد بدء وانتهاء العمل بالنسبة لكل وظيفة ومواعيد العمليات الدورية مثل الجرد الدوري والتفتيش الدوري واجازات العاملين ... الخ .

و - القوى البشرية اللازمة وبنائها التنظيمي وتوزيع الاختصاصات (من Who) تحدد الخطة أنواع العاملين والعدد اللازم من كل نوع ، وكذلك الشروط والصفات الواجب توافرها فيمن يشغل كل نوع من الوظائف ، وكيفية الاختيار والتعيين والنقل والاجور والاجازات والجزاءات ... الخ . كما يجب اشتمال الخطة على وحدات العمل ونوع وعدد العاملين في كل وحدة والعلاقات التنظيمية والرئاسية بين تلك الوحدات (البناء التنظيمي) وتحديد اختصاص كل من العاملين ونظام الاشراف والرقابة على العاملين ووسائل التدريب .. الخ .

#### ٤ - أجهزة التخطيط في التنظيم الإداري :

لا يمكن التخطيط لمشروع أو نشاط معين بمعزل عن نواحي النشاط الأخرى أو بعيداً عن السياسة القومية العامة - فكما أن مجالات النشاط المختلفة مترابطة ومتكاملة ، لابد أن يكون التخطيط مترابطاً ومتكاملاً - بحيث لا يتعارض نشاط إحدى المؤسسات مع نشاط مؤسسة أخرى أو مع الاحتياجات الفعلية للبيئة ، وبحيث لا تقوم إحدى المؤسسات بنشاط متوفر فعلاً تمارسه مؤسسات أخرى بما فيه الكفاية للبيئة وبحيث نضمن التوافق بين الأنشطة المختلفة وبين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة للدولة .

، ولذلك جرى التخطيط على مستويات مختلفة تتركز في المستوى المحلي (تخطيط الهيئة أو المؤسسة أو المنظمة ذاتها) إلى المستوى الإقليمي (تخطيط نشاط نوعي معين في إقليم مع تنسيقه مع بقى أنشطة الأقاليم) إلى التخطيط على المستوى القومي (إقرار مجمع الخطط في خطة عامة بعد تنسيقها وضمان ملامتها للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدولة) .

وهكذا نجد أن هناك أجهزة تخطيط تدخل المنظمة ، وأجهزة تخطيط على المستوى المحلي ثم على المستوى الإقليمي ثم على المستوى القومي .

## ثانياً : التنظيم الإدارى Organization

### أولاً : تعريف التنظيم الإدارى :

يعرف التنظيم الإدارى على أنه : " التجميع المنطقى للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة " (١) .

كما يعرفه الدكتور صلاح جوهر على أنه : " الوسيلة التى ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال متعددة ويرتبطون معاً فى محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها " (٢) .

ويعرفه الدكتور سيد الهوارى : على أنه " تحديد المسؤوليات والسلطات والملكات بين الأشخاص فى الجهد الجماعى بقصد تحقيق الأهداف " (٣) .

والتنظيم هو أسلوب للتنفيذ ، من حيث تقسيم العمل إلى وحدات وتحديد إختصاصات ومسئوليات كل من هذه الوحدات والعاملين فيها وكذلك سير الإجراءات التنفيذية ، ويمكن لجمال هذه العمليات فى تعريف مختصر وهو (نظام سير العمل) .

(١) دكتور عبد الغنى بسيونى عبد الله ، أصول علم الإدارة ، الاسكندرية ، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر ، ١٩٨٢ ، ص ١٧٧

(٢) دكتور صلاح جوهر ، مرجع سابق ، ص ١١٠ .

(٣) دكتور سيد الهوارى ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الرابعة ، ١٩٧٠ .



## ثانياً : أهمية التنظيم الإداري :

- ١ - التنظيم عبارة عن وظيفة الإدارة في تصميم البناء الوظيفي للمنظمة ، وهذا يعنى ضرورة قيام هيكل عام للمنظمة يكون لها كالهيكال العظمى للكائن الحي تتجمع حوله الوحدات المختلفة في بناء كلى متماسك .
- ٢ - لكى نقوم كل وحدة بوظيفتها لابد أن ينسق أداؤها مع أداء الوحدات الأخرى ووظائفها .
- ٣ - المنظمة مجموعة من الوحدات والعناصر لكى تحقق أغراضها يتحتم بالضرورة تحديد الروابط وتنظيم العلاقات بين مختلف الوحدات والعناصر على اختلاف مستوياتها ووظائفها المكونة لنشاط المنظمة داخل اطار هيكل واحد يجيب عن أسئلة ماذا وأين وكيف ولماذا ، بالصورة التى تخلق منها كياناً متماسكاً متكاملأ .
- ٤ - يرى سيمون Simon (١) أن التنظيم يقسم العمل بين العاملين ويحدد أسلوباً نمطياً للعمل ، ويتيح نظاماً محدداً للاتصالات ، ويدفع بالقرارات إلى الأقسام ووحدات المنظمة ، ويحدد السلطات ، ويساعدة على تنمية الأفراد وتدريبهم .

(١) Herbert Simon : Administrative Behavior : ( New York : The Macmillan Co . , ١٩٦٦ ) P. ١٠٢ , ١٠٣ .

### ثالثاً : الخرائط التنظيمية (١) :

يطلق على تقسيم العمل إلى وحدات والصلة بين وحداته اصطلاح (الهيكل التنظيمي) أو (البناء التنظيمي) .

ويمكن عرض هذا الهيكل التنظيمي لاية منظمة ، في صورة كشوف أو جداول بالوحدات مصحوبة بشرح يوضح العلاقة بين تلك الوحدات .

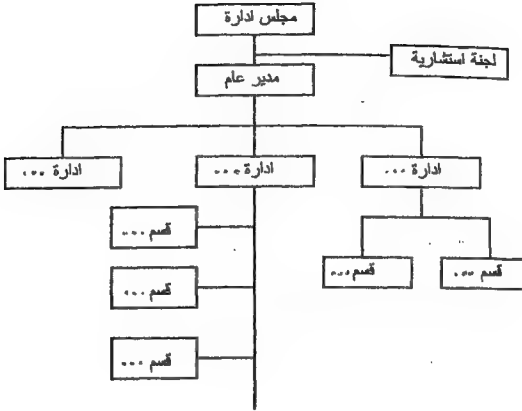
ويمكن أيضاً عرض الهيكل التنظيمي في شكل رسم يبين التقسيم إلى وحدات والعلاقة بينها - وهذا الرسم هو ما يطلق عليه اسم (الخريطة التنظيمية) .

ولاشك أن عرض الهيكل التنظيمي في شكل رسم يكون أكثر وضوحاً وأيسر استيعاباً من عرضه في صورة كشوف أو شرح مكتوب .

ولا يقتصر استعمال الخرائط التنظيمية على مجرد عرض شكل الهيكل التنظيمي (التقسيم والعلاقة بين وحدات التقسيم) وإنما تستعمل أيضاً لايضاح أوضاع وبيانات متعددة كما سنوضح بعد .

والرسم الآتي يوضح - في بساطة - هيكل تنظيمي لمؤسسة صغيرة :

(١) اسماعيل شرف ، الاشارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ٢١ - ٢٤ .



وكذلك قد يكون الغرض من الخريطة هو إيضاح اختصاصاً لكل وحدة من وحدات التقسيم ، حيث يكتب في كل مربع تحت اسم الادارة او القسم اختصاصات تلك الادارة أو ذلك القسم ، ويطلق على الخريطة في هذه الحالة اسم (خريطة الاختصاصات) .

وقد توضع الخريطة لايضاح نوع وعدد الموظفين ومستوى الاجور ، حيث يكتب في كل مربع عدد الموظفين من كل نوع وفتاتهم المالية - وفي هذه الحالة اسمى (خريطة الموظفين) وتستخدم الخريطة التنظيمية أيضاً لايضاح سر اجراءات عملية ادارية معينة فمثلاً تعمل خريطة لاجراءات استخراج بطاقة شخصية وأخرى للاجراءات الجمركية ، وغيرها لاجراءات التأمينات الاجتماعية .. وهكذا وهي عبارة عن خريطة البناء التنظيمي مزودة بأسهم بين المربعات توضح خط سير الاجراء ، مع كتابة عبارات ايضاحية - وهذه الخريطة تسمى (خريطة الاجراءات).

ويراعى دائماً عند رسم أى خريطة تنظيمية أن يكتب فى جانبها ما يأتى :

- ١ - عنوان الخريطة (أو موضوع البيان المقصود منها أيضاً) .
- ٢ - تاريخها أو تاريخ ما كانت عليه الأوضاع بهذه الصورة ... (خريطة البناء التنظيمى لوزارة الشؤون الاجتماعية عند إنشائها سنة ١٩٣٩) أو مثلاً (البناء التنظيمى لمديرية للتعليم بالإسكندرية فى يناير ١٩٧٨) .
- ٣ - إذا كانت الخريطة توضح مشروعاً مستقبلاً - يكتب عليها ذلك البيان .

#### رابعاً - أنواع التقسيم التنظيمى :

لا يقتصر تقسيم أو توييب نشاط أى منظمة على مجرد تحديد المستويات الرئاسية وإنما يمكن إجراء هذا التقسيم من زوايا أخرى مختلفة مثل (١) :

- ١ - التوزيع الجغرافى .
- ٢ - الصلاء الذين تخدمهم المنظمة أو أنواع الخدمات التى تقدمها .
- ٣ - المهن أو التخصصات المختلفة للعاملين بها .

ولإيضاح مفهوم هذه الأنواع من التقسيمات نتناول على سبيل المثال إحدى المحافظات حيث يمكن تقسيمها أصلاً على أساس المستويات الرئاسية فنجدها تتكون من محافظ وإدارات مختلفة داخل المحافظة ومديريات الخدمات ثم تقسيمات فى داخل المديريات .. الخ . ومن زاوية أخرى يمكن تقسيم المحافظة جغرافياً إلى مجالس أحياء ويتبع كل مجلس حى مدير وإدارات معينة .. الخ ، ومن زاوية ثالثة يمكن تقسيم نشاط المحافظة إلى خدمات للعاملين وخدمات للجمهور ثم تقسيم خدمات الجمهور إلى خدمات تعليمية وخدمات إسكانية .. الخ . ومن زاوية رابعة يمكن

تقسيم نشاط المحافظة فى صورة نشاط العاملين بها ، الى اداريين ومهندسين واطباء  
وعمال فنيين وعمال عاديين .. وهكذا .

ويتخذ التقسيم اشكالا مختلفة بالنسبة للبناء التنظيمى ، أهمها :

#### أ - التنظيم التنازلى :

وهو أبسط أنواع التنظيم وأقدمها ، وفيه تتدرج السلطة من المدير أو  
الرئيس الأعلى الى الرئاسات التالية له ، ثم الى الرئاسات التى تليها وهكذا حتى  
تصل الى أدنى المستويات .

#### ب - التنظيم التنازلى الاستشارى :

يطلق هذا النوع من التقسيم على المنظمات التى بها ادارات أو اقسام  
استشارية تخدم جميع الوحدات الأخرى بالمنظمة ولا تدخل هذه الاقسام الاستشارية  
فى خط السلطة (أى لا تدخل فى التسلسل العام للرئاسات) ومن امثلة الاقسام  
الاستشارية ادارة البحوث العلمية والادارة للقانونية وادارة العلاقات الانسانية ومكتب  
الأمن .

#### ج - التنظيم الموضوعى :

وهو تقسيم العمل على اساس أنواع التخصص الموجودة بالمنظمة بحيث  
يتكون البناء التنظيمى من وحدات رئيسية متخصصة تتمتع كل منها باكتفاء ذاتى  
عن بقية الوحدات قدر الامكان .. وهذا النوع من التقسيم يناسب المنظمات المتعددة  
الاغراض مثل الوزارات أو بعض منظمات الخدمات التى تقدم أكثر من خدمة أو  
التي تخدم طوائف متعددة من الجمهور وفيها يتكون البناء التنظيمى من وحدات  
مستقلة تختص كل وحدة منها بمجال خدمة معين ، وكذلك فى المصانع المتعددة

الانتاج حيث يتكون المصنع من وحدات شبة مستقلة يختص كل منها بنوع معين من الانتاج .

### خامساً : عناصر أساسية في التنظيم الإداري :

#### ١ - الاهداف (١) :

الإدارة للنجاح هي التي تنجح في تحقيق الهدف الذي يسعى اليه النشاط وما لم يكن الهدف واضحاً ومحدداً لا يمكن للإدارة أن تحدد أسلوبها في العمل على تحقيقه ، ولذلك كان أول ما يعنى به التنظيم هو تحديد الهدف تحديداً واضحاً بحيث يدركه الموظفون العاملون بالمنظمة في كافة مستوياتها كما يجب أن يكون الهدف عملياً قابلاً للتحقيق وليس مجرد أمل أو رغبة .

#### والاهداف نوعان :

- أ - أهداف قصيرة المدى وهي التي تعبر عن (الأغراض) الفورية للمنظمة .
- ب - أهداف طويلة المدى وهي التي انشئت من أجلها المنظمة وتسعى مدى حياتها لتحقيقها .

#### ويمكن تقسيم الاهداف داخل المنظمة الى :

- أ - أهداف رئيسية كلية أساسية وهي التي تنشدها المنظمة في جملتها كوحدة شاملة متكاملة .
- ب - أهداف فرعية ، تنفرع من الهدف الرئيسي ، فإذا ما تحققت كل منها أمكن الوصول الى الهدف الكلي بسهولة .

(١) اسماعيل شرف وآخرون ، فكرة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، غير منشور ، المكتب

### أهمية تحديد الهدف :

- أ - توفير الوقت والجهد والمال الذى قد يضيعه عدم وضوح الهدف .
- ب - إمام الموظفين بما يهدف إليه نشاطهم على وجه التحديد ، يساعد كثيراً على اتقان الاداء .
- ج - وضوح الرؤية أمام البيئة والمنظمات الأخرى حول دور المنظمة .
- د - تيسير الرقابة - لأن الرقابة تتطلب تحديد ووضع المطلوب تنفيذه حتى يمكن الحكم على مدى الالتزام به .
- هـ - تشجيع العاملين وحماهم لتحقيق الهدف .

### ٢ - السياسات العامة :

السياسة العامة أو الاتجاه العام ، هى التطلق العام المحدد لسلوك المنظمة أو سلوك العاملين فيها ، أو هى فلسفة عامة تلتزم المنظمة بها فى اتخاذ القرارات أو هى إطار عام يحوى تقاليد اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية بحيث لا تخرج الإجراءات التنفيذية عن حدود هذا الإطار . والمقصود باصطلاح الاجراءات هو الاداء الفعلى الموضوعى لتحقيق الهدف فى إطار السياسة العامة .

ومن الأمثلة السائدة فى مجالات الخدمات الاجتماعية ، مثال الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الأهلية التى تضع سياسة عامة من حيث نوعية الاعضاء الذين تقبل انضمامهم ، فقد ترى إحدى الجمعيات أن يكون أعضاؤها جميعاً من نوى الموهلات العالية ، أو تفضيل الاعضاء من اعمار معينة ، أو تستبعد قبول الاعضاء نوى ميول سياسية معينة ، ومن زاوية أخرى قد تتخذ إحدى المؤسسات سياسة عامة فى جانب اختيار الموظفين فتكون سياستها التحيز للموطن الجغرافى الذى يجرى فيه نشاطها أو قد تتخذ سياسة استبعاد طلبات نوى الجنسية الأجنبية أو قد تتجه نحو تفضيل الذكور على الإناث فى التعيين أو العكس ... وهكذا ، أما الاجراء

للتفويض فهو الخطوات الموضوعية التطبيقية التي تقرها المؤسسة في اطارات السياسة العامة

ومن فوائد السياسات العامة للمنظمة :

- أ - تجانس القرارات أى اتخاذ قرارات متشابهة في المواقف المشابهة .
- ب - تيسير اتخاذ القرار حيث لا يتردد المديرون أو المختصون في المفاضلة بين اتجاهات متعددة عندما تكون هناك سياسة تحدد لهم الاتجاه المرغوب .
- ج - تيسير الرقابة على الاتجاه العام للمؤسسة طالما أن السياسة العامة محددة مقدماً قبل التنفيذ .
- د - اطمئنان المنفذين الى سلامة ادائهم طالما هناك سياسة معلنة لهم وبالتالي يمكن اطلاق حريتهم في التعرف في اطار حدود السياسة العامة (١) .

### ٣ - وحدة الأمر :

يجب ان يكون مصدر الأوامر والتعليمات والتوجيهات للعامل من رئيس واحد (الرئيس المباشر) وإذا أراد الرئيس الاعلى اصدار أمر للعامل فليكن ذلك عن طريق رئيسه المباشر ، لأنه إذا تحددت الأوامر أو التوجيهات للعامل من رئاسات مختلفة يحلر العامل في تنفيذها ويتعذر عليه في نفس الوقت تحديد مسئولياته نحو إنجاز ما يكلف به من أعمال وخصوصاً اذا تضاربت الأوامر أو إزدوجت .

ومخالفة هذه القاعدة تعتبر من المشكلات الكبيرة السائدة حالياً في كثير من أجهزةتنا الحكومية والعامة وأيضاً في بعض المنظمات الخاصة مثل الجمعيات التطوعية والمؤسسات الاجتماعية ، ويطلق عليها (مشكلة التخطي) ويحصل التخطي لما من جانب الرؤساء أو من جانب المرؤوس ، فمن جانب الرؤساء قد يتجاهل

(١) اسماعيل شرف وآخرون ، مرجع سبق ، ص ٧٣ ، ٧٤ .



الرئيس الاعلى رئيساً مباشراً فى بعض الاحيان ، مما يغضب الرئيس المباشر ويقتل من اعتباره وتقديره أمام مرسوميه ، وفى نفس الوقت يضع الموظف فى موقف التردد بين ارضاء أى الرئيسين ، فتتأثر الروح المعنوية للجميع ، أما من جانب المروس فقد يعرض الموظف رأياً على رئيسه المباشر فيرفضه ثم يقوم بعرضه على الرئيس الاعلى مباشرة دون استئذان الرئيس المباشر ، فيوافق عليه ذلك الرئيس الاعلى ثم يثور الرئيس المباشر ويحيد مناقشته مع رئيسه الاعلى ، وفى هذه الحالة أما أن يقتعه بضرورة الرفض فيعاد تعديل النشاط على هذا الاساس أو لايمكن من اقتاعه فيفقد سيطرته على مروسه .

ومع ذلك فهناك مواقف خاصة يسمح فيها بتعدد الرئاسات المباشرة لنفس العامل وإنما بصورة لا تسمح بالتعارض أو الازدواج ، وذلك بشرط أن يكون مقررأ فى البناء التنظيمى أو فى روتين العمل ومنفأاً عليه بالتحديد ولنضرب لذلك الأمثلة الآتية :

رئيس مجلس ادارة مصنع بهمه ان يتلقى يومياً احصائية بحجم الانتاج الذى تم فى اليوم السابق ، والموظف المختص باعداد هذا البيان موظف صغير فى قسم الاحصاء وليس هناك ما يدعو إلى تسلسل عرض هذه الاحصائية يومياً على رئيس القسم ثم مدير الادارة ثم مدير عام المصانع .. الخ ، ولذلك يمكن فى هذه الحالة بالذات الاتفاق على مبدأ التخطى الرسمى بحيث تعرض الاحصائية اليومية مباشرة من موظف الاحصاء الى رئيس مجلس الادارة .

وفى كل وزارة أو مصلحة حكومية كبيرة أو هيئة عامة نجد مراقباً مالياً تعينه وزارة للمالية لمراجعة واعتماد اجراءات الصرف من الميزانية ، وهذا المراقب المالى له رئيسان ، فهو يتبع رئيسه المباشر فى الجهة التى يعمل بها

(الوزارة أو المصلحة أو المحافظة أو الهيئة العامة) تبعية إدارية ، كما أنه يتبع رئيساً آخر في وزارة المالية تبعية فنية ، حيث يتلقى من وزارة المالية تعليمات وأوامر حول الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها في عمله ، وكذلك يتصل مباشرة بوزارة المالية لاستطلاع رأيها في صعوبات التطبيق ، وهنا نرى أن ازدواج الرئاسة أو التخطي لا يؤدي إلى ازدواج في الأوامر أو تعارض في التعليمات .

في مديريات للخدمات بالمحافظات ، يجري نفس الشيء حيث تتلقى المديرية لأوامر من الوزارة المختصة حول أصول العمل الفني ، وفي نفس الوقت يتبع العاملون بها للمحافظ تبعية إدارية (١) .

#### ٤ - التسلسل الإداري :

يقصد بالتسلسل الإداري ، تسلسل السلطة الرئاسية وكذلك تسلسل المسؤولية بانتظام بين قمة السلطة العليا للمنظمة وبين أدنى مستويات العاملين ، ونقضى نظرية التنظيم التقليدية بأن تتساقب الأوامر من أعلى إلى أسفل ، وإن ترتفع المعلومات والاتصالات الخاصة بتنفيذ النشاط من أسفل إلى أعلى ، وإن تمر تلك الأوامر أو الاتصالات في أنسائها في خطوط أو ممرات بحيث لا تتخطى مستوى من المستويات المتكررة .

ومن مزايا التسلسل بهذا الوضع أنه يضمن المحافظة على سلطة الرؤساء واحترامهم ويحفظ الروح المعنوية للعاملين حيث يعترف بهم في كل المستويات كما أشرنا عند عرض مشكلة التخطي ، كما أنه يساعد على تنسيق النشاط لأن كل عامل في خط الأوامر (خط السلطة) سيطالع على الأوامر وعلى المعلومات والاتصالات الصاعدة للرؤساء ، وبذلك يلم بأكثر قدر من أوضاع العمل ويدخل في الصورة دائماً .

---

(١) اسماعيل شرف ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٥ - ٢٧ .

إلا أن عيب هذه الطريقة هو بطء حركة الاتصالات ولذلك توصى  
الاجتماعات الحديثة باتباع خطوط الاتصال المائلة أو العريضة طالما كانت لا تسبب  
أضراراً جوهريّة في النشاط .

وأحياناً يطلق على شكل التسلسل الوظيفى من الإدارة العليا الى الإدارة  
للوستى ثم الى صف الاشراف الاول والمستوى الأدنى اسم (التسلسل الهرمى)  
حيث يتخذ فى كثير من الأحيان شكل الهرم (١) .

ومن الأخطاء الشائعة فى هذا المجال اعتقاد بعض الإداريين بأن نظام  
العمالين فى أية منظمة من حيث توزيع عددهم فى مستويات الأجور يجب أن يتخذ  
شكل هرم منتظم حتى يسمح بفرص الترقى للعائلة من الوظائف الدنيا الى الوظائف  
الأعلى ، ولاتشك ان هذا الوضع يتلقى فى كثير من الأحيان مع صالح المنظمة ،  
فمثلاً قد تستخدم إحدى المؤسسات المتخصصة فى البحوث العلمية عدداً من الخبراء  
للتأدين الذين تزيد أجورهم على أجر أكبر وظيفة رئاسية فى المؤسسة ، بل ربما  
يحدث فى بعض المنظمات ان الهرم يبدو مقلوباً مثل معمل للفحوص الكيميائية حيث  
يقل عدد المساعدين عن عدد الاختصاصيين ثم يقل عدد العمال الفنيين من المساعدين  
ويقل عدد العمال الأدنى عن عدد الفنيين وقد يبدو الهرم المناسب لمنظمة ما مختلفاً  
فى وسطه كما يحدث فى المستشفيات الصغيرة حيث يلى مدير المستشفى عدد من  
الاطباء الاختصاصيين ثم عدد أقل من الاختصاصيين المساعدين ثم عدد أقل من  
الممارسين ثم عدد أكبر من الممرضات .. وهكذا .

ولذلك فالتنا لا نتمسك دائماً بالشكل الهرمى من حيث تدرج عدد العاملين فى  
مستويات الأجور .

(١) نفس المرجع ، من ص ٢٧ ، ٢٨ .

## ٥ - السلطة :

أ - تعريف السلطة : السلطة من المنظور القانوني تعنى حق الأمر مشفوعاً بقدرة على التنفيذ وهى تقوم على هيكل رسمى واستعداد لقبولها ، إن من يملك السلطة له حق الطاعة لما يصدره من أمر يقابل هذا أن من يؤمر عليه أن يطيع ، والسلطة تقوم أساساً على التسلسل الإدارى والتدرج الوظيفى الذى يوفره الهرم التنظيمى ، إن أى نوع من السلطة يصبح قائماً فقط اذا كان الآخرون على استعداد لقبولها وعدم تحديها ، ولأنك أن أقوى أنواع القبول هو ما نتج عن القناع وليس عن شدة أو قهر ، إن حق السلطة للوظيفة وليس لمن يشغل الوظيفة من الأفراد لأنها لا تنتقل معه إذا انتقل الى مركز آخر .

أما السلطة من حيث المفهوم الاجتماعى النفسى فإنها تعنى " القدرة على الحصول على الطاعة " ويترتب على ذلك :

- أن الأوامر والتعليمات غير الواضحة لاسطة لها .
- أن الأوامر والتعليمات التى لا تتفق مع أغراض المنظمة لا يستجيب لها الأفراد .
- أن الأوامر والتعليمات التى تؤدى الى الأضرار بمصالح الأفراد وعلاقاتهم أو ارتباطاتهم بالمنظمة لا تحمل على الطاعة .
- إذا كان للشخص غير قادر على مسابقة الأوامر أو التعليمات فإنه سوف يخالفها (١) .

(١) دكتور عبد الكريم درويش ، وذكوره لى تولا ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٢ ، ص ٢٥٧

- ب - أنواع السلطة : تنقسم السلطة الى ثلاثة أنواع رئيسية تشمل :
- السلطة التقليدية : وهو النمط الشائع في المجتمعات البدائية حيث السلطة ترتبط بكبار السن أو المكانة والدور الاجتماعي .
  - السلطة الزعامية (الكاريزماتية) : وهو النمط الذي يتوفر للأدبياء وعبالرة العادة من عسكريين وسياسيين ، ويعتمد على السمات والخصائص القيادية المتوفرة لدى الفرد وقوة تأثيره في الجماهير .
  - السلطة الرشيدة : وهي السلطة القانونية المتركرة في الوظيفة وليس شاغل الوظيفة والتي تحكمها قوانين ولوائح .

ج - تفويض السلطة : المقصود بالتفويض التنازل من الذي يشغل مستوى أعلى لمن يمتلكه في سلطة معينة أو في جزء منها ، وهذا معنى الإثابة .

وصاحب التفويض له الحق في سحب التفويض في أى وقت يشاء لأن الأمر يتوقف أساسا على إرادة المفوض نفسه ومدى اقتناعه بصلاحيته من يمتلكه .

وفي الواقع بدون تفويض السلطة من المستحيل أن يكون هناك تنظيم ، فالمشكلة الأساسية هي في درجة التفويض .

### درجة التفويض :

درجة التفويض تقاس بمدى عدد وأهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل مقارنة بمدى عمليات المراجعة والتصديقات التي يحتاج فيها القرار أن يرفع إلى هذه المستويات الأعلى .

### مزايا التفويض :

- يحقق السرعة في اتخاذ القرار .
- يفيد في تفادي أى تعارض أو تنازع بين الادارة العليا للتنظيم الأم وبين الادارات الأخرى .
- يساعد على الشعور بالعدالة والمساواة بين جميع المسؤولين .
- ينمى شيوخ الديمقراطية في اتخاذ القرارات .
- يتيح فرص أكبر لخلق وتربية أجيال متعاقبة من المديرين المتمرسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات واستخدام سلطات الوظيفة (١) .

### ٦ - نطاق التمكّن :

فكرة نطاق التمكّن (ويسمى أيضا نطاق الاشراف) هى من أقدم نواحي التفكير فى مجال الادارة ، والمقصود منها هو تقدير عدد العاملين الذين يتمكن الرئيس من توجيههم أو الاشراف عليهم ، وقد تعددت الأبحاث والمواصفات التى وضعت لهذا الغرض ، وحاول البعض تحديد عدد معين يرتبط بظروف عمل معين وتراوحته مثل هذه التحديدات فى بعض البحوث بين ثلاثة وبين ثلاثين عامل .

إلا أن تطور وتقدم علم الادارة انتهى الى انه لا يمكن وضع قاعدة ثابتة لتقدير نطاق الاشراف فى الحالات المختلفة ، وإنما يجب دراسة كل حالة على حدة لمراعاة الاعتبارات التى تحيط بها ، ومن أهم الاعتبارات التى تراعى فى تقدير نطاق التمكّن أو الاشراف :

- أ - شخصية المنفذ : من حيث المامه بالعمل ومدى خبرته فى توجيهه وكذلك استعداده الشخصى فى إدارة الأفراد .

(١) دكتور كمال أغا ولخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ٦٠ - ٦٣ .

- ب - طبيعة العمل ذاته : من حيث مستوى احتياجه الى التوجيه والاشراف والرقابة والمراجعة .. الخ .
- ج - مدى تنوع النشاط : بمعنى أن الاشراف على مجموعة من العاملين يؤدون نمطاً واحداً من النشاط قد يكون أيسر من الاشراف على مجموعة أخرى يؤدي كل فلاد من أفرادها عملاً يختلف عن عمل زملائه .
- د - درجة التشبث الجغرافي : على اعتبار أن الاشراف على مجموعة من العاملين في مكان واحد أو بلد واحد أسهل من الاشراف على نفس المجموعة إذا كان أفرادها موزعين على أمكنة مختلفة أو بلدان مختلفة .
- هـ - حداثة المنظمة : لأن كل عمل جديد يحتاج أول الأمر الى مزيد من عناية المشرفين والى مجهود خالص لكشف النواحي المحتاجة الى اشراف أو رقابة وكشف صعوبات التنفيذ .. الخ . وكلما مضى الوقت على ممارسة النشاط كلما احتاجت عملية الاشراف وقتاً ومجهوداً أقل .
- و - حاجة العمل الى قرارات عاجلة : خصوصاً اذا كانت سلطة البت في هذه القرارات العاجلة من اختصاص الرئيس أو المشرف .

#### ٧ - التنسيق :

يتخذ بعض علماء الإدارة عنصر التنسيق كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة كالتهذيب والتنظيم والتوظيف والاشراف والتمويل ، والبعض الآخر جعله جزءاً من عمليات التنظيم .

وعلاقة التنسيق بالتنظيم نتلخص في مراعاة المبادئ الآتية :

- أ - تحديد اختصاص كل وحدة من وحدات التقسيم تجديداً تفصيلياً مع مراعاة ايضاح علاقة كل وحدة بالوحدات الأخرى وكذلك بالمنظمات الخارجية الأخرى .

- ب - تحديد اختصاص كل من العاملين بالتفصيل دون تكرار أو ازدواج زائد عن حاجة النشاط مع إيضاح مدى وكيفية إتصال عمله بعمل الوظائف الأخرى
- ج - في وضع البناء التنظيمي يراعى تبعية الأقسام المتجانسة أو الوثيقة الصلة في نشاطها لرئاسة واحدة .

وباختصار يهدف التنسيق إلى منع الازدواج ومنع التضارب (١) .

## ٨ - المركزية واللامركزية :

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي لأية منظمة نراه يتكون من تسلسل رئاسي تبعاً للمستويات المتتالية من القمة إلى أدنى مستويات التقسيم وتدرج السلطات والمسؤوليات تبعاً لهذا التسلسل الرئاسي .. بحيث تعتمد إلى كل عامل في أدنى المستويات مسئولية القيام بأعمال معينة ، ثم يكون لرئيسه سلطة الاشراف على هذه الاعمال وإبداء الرأي فيها . وهذا الرئيس بالتالي يخضع لسلطة رئيسه . . وهكذا حتى ينتهي التسلسل إلى أعلى مستوى رئاسي .

في إطار هذا التنظيم التقليدي ، قد يبدو لنا أن سلطة البت (سلطة اتخاذ القرار) لابد أن تكون دائماً مركزة في أعلى وظيفة بالمنظمة .. ولاشك أن تركيز السلطة في الرئاسة العليا يكون في الغالب موقفاً للعمل خصوصاً إذا كانت هناك أعمال يسهل إنجازها والبت فيها عند مستوى أدنى من مستوى الرئيس الأعلى .

ولذلك قد يرى الرئيس الأعلى أن يتنازل عن سلطته في البت في مواضيع معينة فيجعل سلطة البت فيها من حق مروهه ، وقد يرى هذا المروء أيضاً أن تعتمد سلطته في هذه المواضيع إلى مروه أدنى .. وهكذا ، أو قد توضع خطة

(١) اسماعيل شرف ، الإدارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ٢٩ ، ٣٠ .



المنظمة أصلاً على أساس الاتفاق مقدماً على إعطاء سلطة اتخاذ القرارات في مواضيع معينة إلى وظائف معينة أدنى من الرئاسة العليا (والمعروف أن الخطأ توضع باتفاق جميع العاملين) .

ويطلق على عملية إسناد السلطة إلى مستوى أدنى في مستويات البناء التنظيمي عملية (التفويض بالسلطة) .

وكما ارتفع مستوى سلطة اتخاذ القرار إلى وظائف أعلى فإننا نقول أننا نتجه نحو المركزية وكما اسندت هذه السلطة إلى وظائف في مستوى أدنى فإننا بذلك نتجه نحو اللامركزية .

وعلى ذلك فإن المركزية أو اللامركزية لوضوح نسبية ، فلا يمكن أن نحكم على تنظيم بأنه مركزي أو بأنه لامركزي ، وإنما يمكننا أن نقارن بين نظامين فنقول أن أحدهما أكثر مركزية من الآخر . مثلاً في ذلك مثل المقارنة بين الأطوال فلا يمكن الحكم على مسافة معينة حكماً مطلقاً بأنها طويلة أو قصيرة وإنما يمكن الحكم بالمقارنة بين مسافتين على أن أحدهما أطول أو أقصر من الأخرى .

**المفاضلة بين الاتجاه نحو المركزية والاتجاه نحو اللامركزية :**

لا يمكننا أن نصدر حكماً مطلقاً بتفضيل أحدهما على الأخرى لأن هذا يتوقف على ظروف العمل التي قد يفضل معها الاتجاه نحو المركزية أو يفضل معها الاتجاه نحو اللامركزية كما سنوضح فيما يلي :

### الظروف التي تبرر الاتجاه نحو المركزية :

أ - حداثة المنظمة أو المشروع ، لأن المنظمة الحديثة الانشاء أو المشروع الجديد يكون عادة فى مرحلة تجريبية ويهم رئيسه الأعلى أو شاعلوها وظائفه الرئيسية الوقوف على دقائق التنفيذ ومراقبة طريقة البت فى الأمور ، فى سبيل التغلب على ما قد يواجه للعمل من صعوبات أو مشكلات ولدراسة كل ما يقتضى تطوير وسائل التنفيذ .

ب - الرغبة فى توحيد القرارات ، وذلك فى الحالات المماثلة التى تتناولها منظمات متعددة لها رئاسة واحدة ولا يكون من المناسب فيها استقلال كل منظمة بسلطة اتخاذ القرار .. فمثلا قد لا يكون من المناسب اعطاء سلطة اتخاذ القرار لكل رئيس وحدة من وحدات وزارة فى تقييم نشاط العاملين بوحدته وتقديرها بدرجة مئوية ، حيث قد يكون بعضهم أكثر مضاء من غيره .. وكذلك فى تقدير المكافآت التشجيعية للعاملين .. وأيضا فى الخدمات العامة التى تقدم للمواطنين وتعتمد فى تقريرها على التقدير الشخصى من الرئيس دون قاعدة محددة .

ج - الرغبة فى زيادة الاهتمام بناحية عمل معينة لها خطورتها ، مثل الرقابة والتفتيش والشكاوى والامن فى الشركات الاقتصادية وفى الهيئات العامة وتبعيتها لرئيس مجلس الادارة مباشرة للاهتمام بها ، وكذلك مثل التدريب حيث يتركز فى أغلب الوزارات والهيئات فى ادارة مركزية تختص به بدلا من توزيعه على ادارات المنظمة ، وكذلك على مستوى الدولة كما نشاهد فى جمهورية مصر العربية نجد أجهزة مركزية تتولى موضوعات فى قمة اهتمام الدولة مثل الجهاز المركزى للمحاسبات الذى يتولى الرقابة المالية ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة الذى يتولى الاصلاح الادارى والجهاز المركزى للتعينة العامة والاحصاء الذى يتولى سياسة التعينة العامة كما ترجع اليه جميع أجهزة الدولة فى البيانات الاحصائية .

د - النواحي المشتركة في وحدات المنظمة وهي التي يهتم المنظمة بتنسيقها وتكاملها ، مثل التخطيط حيث لا يترك لكل وحدة سلطة البيت في خطتها وإنما ترتفع للخطط كلها مع التسلسل الرئاسي حتى تتجمع لدى الرئاسة العليا لتنسيقها واتخاذ قرار اعتمادها وكذلك الحال بالنسبة للميزانية ، وبرنامج العلاقات الانسانية للعاملين .. الخ .

هـ - عدم الثقة في كفاءة العاملين وحسن تصرفهم ، مما يدعو الرؤساء الى عدم تفويضهم في اتخاذ القرارات .

و - سهولة الاتصال بين الوحدات الفرعية والرئاسة الاعلى ، تعتبر عاملا مساعداً عندما تستحب المركزية بسبب مبررات أخرى ، مثل تجمع الوحدات في مكان واحد أو سهولة الاتصال التلغوني .

### الظروف التي تهيئ الاتجاه نحو اللامركزية :

- أ - استقرار العمل والاطمئنان الى سلامة روتينه .
  - ب - المسائل الخاضعة لقواعد محددة التي لا تتأثر بالتقدير الشخصي .
  - ج - مهارة المفوضين بسلطة اتخاذ القرار وثقة رئاستهم فيهم .
  - د - التشتت الجغرافي لوحدات النشاط أو صعوبة الاتصال بين الوحدات ورئاستهم .
  - هـ - ممثلوا المنظمات في اللجان المشتركة أو الاتحادات أو المؤتمرات .. الخ .
- يجب تفويضهم بسلطة تقرير رأى المنظمة أو التصويت في الموضوعات المراد اتخاذ قرار فوري فيها (١) .

(١) اسماعيل شرف ولغرين ، مرجع سابق ، ص ٢٨ - ٣١ .

### ثالثاً : التوظيف Staffing

العنصر البشري والمال والمهمات العناصر الأساسية فى عملية الادارة ، والواقع أن العنصر للبشرى هو القوة المحركة لكل هذه العناصر فهو الذى يسيطر على استخدام المال واستخدام المهمات ، وهو الذى يتفاعل مع ظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالإنسان هو الأصل فى العملية الانتاجية ، وهو الذى يستثمر الطبيعة ويصنع رأس المال ، وهو المنظم والمدير وهو الذى يعطى للمنظمة ديناميتهما .

ويعرف هربرت سيمون Herbert Simon (١) الادارة بأنها " الجهود التى تبذلها الجماعة التى تشكل من رضى المتعاونين فيها لتحقيق هدف مشترك " وهذا يبرز أهمية الجماعة البشرية فى الادارة .

ولشئون الأفراد فى كل منظمة ادارة خاصة بها (إدارة الأفراد) مسئولة عن عمليات التوظيف وهى تلك العمليات الادارية والنشاطات الخاصة بالتعامل مع العناصر البشرية العاملة بالمنظمة ابتداء من اختيارها ثم متابعتها طوال حياتها للتوظيفية حتى نهايتها .

ولكى ينجح العنصر البشرى فى أداء مهمته علينا الآتى :

- ١ - أن نختار للنشاط ما يوافق من العاملين (من حيث الصفات العقلية والجسمية والخبرات والميول ) أو بعبارة أخرى نضع العامل المناسب فى العمل المناسب .

(١) Herbert A. Simon : Public Administration : ( New York : Alfred A. Knopf ,

- ٢ - وأن نواصل تدريبيه بقصد استمرار صلاحيته وذلك بتطوير خبراته مع تطور العمل ومع ما يستجد من تطوير فى العلوم أو فى ظروف المجتمع .
- ٣ - وأن يهيئ للعامل راحة نفسية (الرضا عن ظروف العمل وعن ظروف الشخصية خارج العمل) .

وللتوظيف خطوات أو عمليات نوضحها على النحو التالى (١) :

#### ١ - الاختيار :

طبيعى أن يكون الغرض من اختيار العاملين هو التحقق من وجود الصفات التى تحتاجها الوظيفة ولا تقتصر هذه الصفات على المؤهل الدراسى والمعلومات . كما جرى العرف فى بعض المنظمات وإنما تحتاج أغلب الوظائف إلى مستويات معينة من الصفات العقلية والبدنية إلى جانب الخبرات ومراعاة الميول قدر الامكان على اعتبار أن (الميول لا تدل على قدرات) مثل مستوى الذكاء النظرى والذكاء العملى والمواعب الخاصة مثل القدرة اللغوية والقدرة الحسابية والقدرة الميكانيكية الفنية وقوة الملاحظة والقدرة على التركيز والقدرة على تقدير المسافات والاتزان الانفعالى وقوة الابصار والسمع والتوازن العصبى الحركى ومرونة الاصابع والمظهر للعالم ... الخ .

وإذا أسأنا إختيار العامل المناسب فلنأ لا نؤذى المنظمة وحدها وإنما نؤذى للعامل ذاته أيضاً وكذلك للمنظمات التى يلتحق بها بعد فشله فى المنظمة الأولى لأن فشل العامل فى عمله الأول يترتب عليه :

(١) اسماعيل شرف ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٣٢ - ٣٨ .

- أ - اضرار المنظمة الأولى (ضياع الوقت والمال وفساد العمل - ضياع الجهود في محاولة تدريب العامل - وإساءة سمعة المنظمة) .
- ب - اضرار العامل (إساءة سمعة وخلق عقدة ضارة في نفسيته نتيجة للاحباط الذي يعانيه عند فصله) .
- ج - اضرار المنظمة الجديدة التي يلتحق بها بعد ذلك لأنه مهما كان صالحاً لوظيفته الجديدة فقد يحيط به الخوف والتلق و ربما التعالى في الحرص إلى درجة تبلغ السلبية لخبرته للمؤلمة في المنظمة الأولى .

## ٢ - التجهيز :

يتخذ تعيين العامل الخطوات الآتية :

- أ - ترجمة أهداف المنظمة إلى برامج تقنية ووضع البناء التنظيمي لها ، وما تحتاجه البرامج في إطار هذا البناء من أنواع الوظائف المختلفة وعدد العاملين في كل نوع (المقررات الوظيفية) .
- ب - تقرير مواصفات لكل وظيفة (وصف الوظيفة) وتقرير الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة على ضوء وصف الاداء (مطالب التأهيل) .
- ج - الترشيح للوظائف وتلجأ المنظمة إلى إحدى المصادر الآتية لترشيح العاملين تبعاً لظروف المنظمة أو تقاليداً أو القوفين التي تحكمها (القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص) :

- أ - الترشيح بمعرفة العاملين في المنظمة أو مديرها أو بمعرفة مجلس ادارتها .
- ب - الاتجاه إلى الاتحادات النوعية أو نقابات المهن .
- ج - الاتجاه إلى المعاهد التعليمية إذا كانت تتابع ظروف خريجها .

د - الترشيح من بين المتطوعين في المنظمة (وعلى الاخص قطاع الخدمات) إذا توفرت فيهم مطالب التأهيل .

هـ - ترشيح عاملين للنقل إلى المنظمة من منظمات أخرى - بشرط موافقتهم على هذا النقل - ويشترط موافقة جهاتهم الأصلية التي ينقلون منها .

و - الترشيح من بين مقدمى طلبات التوظيف السابقة الذين لم يقع عليهم الاختيار بشرط أن تتوفر لديهم مطالب التأهيل للوظيفة الجديدة .

ز - الاعلان عن الوظائف في الصحف أو في المجالات المهنية (وطريقة الاعلان هي الطريقة المقررة في قوانين العاملين بالحكومة وقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية) - وتستحسن بعض المنظمات عدم ذكر اسمها في اعلان لكي تريح نفسها من الضغوط أو الوساطات أو لكي تخفى عن العامل المطلوب الاستثناء عنه إذا كان الترشيح لغير استبدال عامل بأخر

د - يتقدم المرشحون بطلبات التعيين - ويشمل الطلب على البيانات التي تحددها المنظمة في اعلاناتها أو في الاستمارة التي تستخدمها لهذا الغرض - وتتضمن هذه البيانات عادة الاسم والسن وعنوان السكن والمؤهلات الدراسية والخبرات السابقة والوظائف السابقة والحالة الاجتماعية وأسماء أشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليها في الاستمارة عن ثقافة للمرشح وسلوكه ... الخ .

هـ - اختيار صلاحية المتقدمين للوظيفة بالوسائل الآتية :

١ - اختيار صلاحية المتقدمين بالمقابلة شخصية (أو الاختبار الشخصى) وتهدف هذه المقابلة إلى أمرين أولهما إلمام المنظمة بمعلومات عن المرشح وصفته الشخصية وخبراته التى يتحدر قواسمها باختبارات مقننة - وثانيهما إعطاء المشرح ذاته معلومات عن نوع الوظيفة التى يتقدم لها وطبيعة عملها وولجبتها ومسئوليتها ومزاياها ... الخ حتى يدرك مدى إمكان تحمله اعباءها ويزن تقديره لمزاياها فيصح فكرته عنها إذا كانت غامضة لديه ، فيقرر تمسكه بطلب التعيين أو الانسحاب . ومن المستحسن إشراك الرئيس المباشر لتلك الوظيفة فى المقابلة الشخصية فهو الذى يمكنه الحكم على صلاحية العامل للوظيفة وهو فى نفس الوقت أقدر من غيره على شرح اعباء الوظيفة وفروعها للمتقدم إليها . كذلك يراعى عند الترشيح للوظائف الرئيسية أو ذات الأهمية الخاصة إشراك القيادات العليا للمنظمة فى المقابلة مثل وكيل الوزارة والمدير العام المختص بالنسبة للحكومة أو رئيس مجلس الادارة ومدير المنظمة بالنسبة للمؤسسات والشركات والهيئات العامة والخاصة .

ب - الاستعانة بمصادر المعلومات الخارجية مثل الأشخاص أو للجهات التى ذكرها المشرح فى طلبه أو الجهات التى سبق له العمل فيها أو المعاهد التى درس بها والفتايات .. الخ والاجراء المتبع فى هذه الوسيلة عادة هو ارسال خطاب إلى الجهة أو الشخص المطلوب رأييه - يوضح به نوع الوظيفة وابعائها والصفات الاساسية للولجب توافرها فيمن يشغلها أو يطلب رأى المصدر فى مدى صلاحية المشرح لها ولا يجوز ارسال هذا الخطاب أو تلقى الرد عن طريق المشرح نفسه حتى لا يجرح المصدر .



ج - الاختبارات الخاصة - سواء اختبارات الصفات الشخصية مثل الذكاء والمواهب والميول ومرونة الأصابع .. الخ أو اختبارات القدرات المهنية أو اختبارات التحصيل (المعلومات المتصلة بالوظيفة) .

د - للموازنة بين المتقدمين لاختبار الأصلح لما بواسطة تقدير درجات على كل بند من بنود الاختبار المشار إليها وإما بواسطة لجان مناقشة حالات المرشحين والمفاضلة بينهم .

## ٣ - التوجيه :

تبدأ الحياة الوظيفية عادة بعملية توجيه - يقصد بها تعريف العامل الجديد بأهداف المنظمة وفلسفتها ونظام العمل بها وبرنامجها التتفيذية ودره في هذه البرامج وتعليماتها والقوانين المتصلة بنشاطها وعلاقتها بغيرها من المنظمات وكذلك تيسير التعارف والتألف بين العامل الجديد وبالقى العاملين .

## ٤ - فترة الاختبار :

فترة الاختبار هي صمام الأمن بالنسبة للحكم على صلاحية العامل للوظيفة المعين بها - فمن المعروف علمياً أنه (لا يمكن الحكم على شخصية الإنسان حكماً كاملاً) وعلى ذلك لا يمكن تأكيد صلاحية العامل مقمماً وعلى الأخص بالنسبة للتجاهات السلوكية أو الانفعالية ولذلك فإن نظام تعيين العاملين في أغلب للمنظمات يحدد فترة معينة لتجربة العامل على الطبيعة - ففي الحكومة وقطاع الأعمال العام تنص قوانين العاملين على فترة الاختبار وفي القطاع الخاص بنص قانون العمل على أن تحدد مدة الاختبار في عقد العمل بحيث لا تزيد على ثلاثة أشهر وبحيث لا تتكرر لعامل معين عند صاحب عمل واحد .

## ٥ - ترتيب الوظائف :

اصطلاح الترتيب بصفة عامة معناه تجميع الأشياء في مجموعات متجانسة أو بعبارة أخرى في مجموعات على أساس التشابه في صفة أو أكثر .

والترتيب في مجال الوظائف يقصد به تجميع الوظائف في مجموعات على أساس تشابهها في صفة أو أكثر وتتوقف تحديد الصفة أو الصفات التي تتخذ أساساً لترتيب الوظائف على الغرض من هذا الترتيب أو التصنيف فقد تصنف الوظائف على أساس موقعها الجغرافي إذا كان الغرض من هذا التصنيف هو معرفة عدد الوظائف في كل منطقة جغرافية أو قد تصنف على أساس الجنس إذا كان الغرض منه هو معرفة عدد الذكور والاثلاث في الوظائف المختلفة أو قد تصنف على أساس الأجور إذا كان الغرض هو معرفة تكاليف الوظائف أو معرفة المستويات الاقتصادية للعاملين .

لما اطلع الغالب في ترتيب الوظائف في الحكومات والمنظمات الكبيرة فهو ترتيبها على أساس مستويات ولجباتها ومسئولياتها (مستوى الصعوبة) وبالتالي مستوى أهميتها وارتباطه بمستوى الأجور وقد اتخذت جمهورية مصر العربية هذا الاتجاه في قانون العاملين المدنيين الحالي (رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨) حين تنص المادة الثامنة منه على الآتي :

" توضع كل وحدة جدولاً للوظائف مرفقاً به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد ولجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازمة تولفها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها في إحدى المجموعات النوعية وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بالجدول الملحق بالقانون " .

وقد اتخذت واجبات الوظيفة ومسئولياتها أساساً للترتيب للاعتبارين  
الآتيين :

- أ - أن واجبات الوظائف ومسئولياتها تكشف عن المعارف والقدرات والمهارات والتدريب وغيرها من الصفات التى تكون فى مجموعها مطالب التأهيل للالزام توليها لشغل هذه الوظائف .
- ب - أن واجبات الوظائف ومسئولياتها تعكس درجة للصعوبة والأهمية النسبية لأعمال هذه الوظائف وبذلك يمكن تحديد الأجر المناسب لهذه الأعمال .

ومن هذا يتبين أن ترتيب الوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها يحقق  
الربط السليم بين عناصر ثلاثة هى :

- أ - للعمل
- ب - مطالب للتأهيل
- ج - الأجر

وعلى ذلك فإن ترتيب الوظائف بهذه الطريقة يحقق المبادئ الآتية :

- أ - وضع للعمل المناسب فى العمل المناسب .
- ب - منح الأجر فى قدر العمل .
- ج - تساوى الأجور إذا تساوت صعوبة الأعمال .

## ٦ - تقييم العمل :

ليس الهدف الأساسي من تقييم العمل - كما يجرى العرف في بعض أجهزة الحكومة - هو مكافأة العامل على نشاطه أو محاسبة العامل على قصيره - فرغم أن مكافأة للمجد وعقاب للمقصر يعتبر فعلاً من النتائج المترتبة على التقييم إلا أن الأساس في التقييم هو التحقق من مدى الوصول إلى الهدف المطلوب من العمل عن طريق :

- أ - قياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالخطة .
- ب - كشف الصعوبات أو معوقات التنفيذ أو الاختلافات التي أدت إلى هبوط مستوى الانتاج أو من ناحية أخرى كشف عوامل النجاح وزيادة الانتاج لمواصلة تدعيمها .
- ج - مساعدة العامل على أن يفهم نفسه ويدرك نواحي النقص في معلوماته وخبراته أو شخصيته أو سلوكه ومن ناحية أخرى يدرك نواحي امتيازه وكفائته فيطعن إلى نشاطه ويثار على بواطن هذا الامتياز .. أو بحجارة أخرى يجب أن ننظر إلى التقييم بالنسبة للعامل على أنه خدمة أو مساعدة قبل أن يكون رقابة أو محاسبة - وعلى ذلك التقييم عملية مستمرة وملازمة للإشراف (الإشراف بمفهومه العملي كتوجيه وتعليم) .

ولذلك لا بد أن يشترك العامل ذاته في عملية تقييم نشاطه عن طريق الاجتماعات الفردية مع المشرف عليه وفي اجتماعات اللجان النوعية التي تتلخص وتتابع تقييم الاداء وتشتركة في اعداد البحوث والتقارير والاحصائيات التي توضح تطور النشاط من حيث الجودة والكمية والسرعة . وعلى ذلك يمكن تلخيص فوائد تقييم العاملين في الآتي :

- ١ - إتاحة الفرصة للعامل لتقييم نفسه .
- ب - تحسين ظروف العمل كنتيجة لما يسفر عنه التقييم .
- ج - تطوير التدريب في ضوء ما قد يسفر عنه التقييم من نص في الخبرات أو المعلومات لدى بعض العاملين .
- د - تعديل شروط شغل الوظيفة (مطالب التأهيل) إذا أسفر التقييم من عدم كفاية أو عدم ملائمة الشروط المقررة لها .
- هـ - مكافأة المجد ومحاسبة المقصر - وفي هذا المجال لابد من مراعاة منتهى الحرص في تقرير المستويات والمقاييس التي تقرر على أساسها درجة التفوق أو للتقصير .. حتى لا تتدخل العوامل الشخصية أو للعمليات العقلية اللاشعورية في حكم المشرف .

## ٧ - التدريب :

### ١ - تعريف التدريب :

يعرف حامد شلكر (١) للتدريب على أنه "مضاعفة المهارة في العمل ورفع مستوى الاداء كما يقصد به تزويد العامل بمهارات جديدة تتناسب مع الوظيفة التي رعى اليها وأنه ينتهي التدريب بالعامل إلى بلوغ مستوى معين ومن هنا جاءت الحاجة إلى تقييم الدارسين في التدريب " .

ويعرف الدكتور صلاح جوهر (٢) للتدريب على أنه "وسيلة الإدارة الحديثة في وضع مستوى الاداء وزيادة الكفاءة الانتاجية وإعداد العاملين في مختلف قطاعات المجتمع على اختلاف مستوياتهم للقيام بولجيات وظائفهم المعيّنين بها على خير وجه " .

(١) حامد شلكر ، الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، مطبعة دار المعلم العربي ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص ١٢٦

(٢) دكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية . مرجع سابق ، ص ٢١٦ .

ويعرف الدكتور كمال أغا (١) التدريب على أنه "مساعدة الموظفين على أداء مهام وظائفهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن مع الإقلال عن الأخطاء والعمل على توفير الوقت والنقل".

## ٢ - أهمية التدريب :

- أ - إلمام العامل أو الموظف بمعلومات وخبرات تفصيلية معينة تتصل مباشرة بطبيعة وظيفته ، والإلمام بهدف المنظمة ولوائحها ودوره فيها ، لذا تنظم المنظمات دورات خاصة للعاملين الجدد .
- ب - أن تطور العمل بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي يتطلب بالضرورة تطور النظام الإداري بالمنظمة ، أو تطور ظروف المجتمع الاجتماعي والاقتصادية والسياسية ، أو تطور نفس الظروف لبيئة المنظمة ، هنا يجب أيضاً تطوير معلومات وخبرات العاملين لكي توافق هذا التطور باستمرار .
- ج - زيادة المعارف النظرية للعاملين بالمنظمة المتصلة بطبيعة عمل المنظمة .
- د - تزويد العاملين بمهارات جديدة مع صقل ما لديهم فعلاً..
- هـ - إكساب العاملين بعض الاتجاهات النفسية والاجتماعية المرغوبة واللازمة لتجملهم .
- و - إن القيادة الإدارية لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد دائماً بل أصبحت سمة تكتسب عن طريق إعداد القادة ، ومن هنا ظهرت أهمية تدريب وإعداد المشرفين والرؤساء والمديرين على مختلف المستويات الإدارية والتدريب شرط أساسي لتفريقهم .

(١) دكتور كمال أغا وآخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ؛

## ٣ - أنواع التدريب :

### أ - تدريب قبل مباشرة مسئوليات الوظيفة :

وهو تدريب للموظف الجديد قبل مباشرته مهام الوظيفة في المنظمة ، وهو تدريب يغطي جوانب معينة مثل سياسة المنظمة وأهدافها وبنائها التنظيمي وأقسامها وإدارتها ووحداتها المختلفة وطرق العمل ولجرائمه ولوائحه ، وموقع وظيفته من البناء الإداري والدور المتوقع منه وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى بالمنظمة وتوضيح مسئوليات وظيفته وسلطاتها وقيودات الاتصال المرتبطة بها صعباً أو سهلاً وأخيراً .

وتستخدم في هذا النوع من التدريب الوسائل الآتية :

- التلمذة .

- دليل العمل .

- الدورات المنظمة كما تفضل وزارة الشؤون الاجتماعية عند تدريب

الاحصائيين الجدد بمحاضرات نظرية وتدريب عملي .

### ب - التدريب أثناء الوظيفة :

ويصنف هذا التدريب حسب هدفه كما يلي :

- هدف تشييطي :

أي تشييط وإعادة صقل مهارات العامل أو الموظف لرفع مستوى إنتاجه وكفاءته ، وكذلك تزويده بأهم ما وصل إليه العلم والتكنولوجيا من مستخدمات لأساليب العمل وأدواته في مجال تخصصه وما يتطلب ذلك من مهارات جديدة يلزم إكسابها له .

## - هدف الترقية :

وهو تدريب يهدف إلى إعداد من يقع عليه الاختيار لتولى منصب إشرافي أو قيادي أو للترقية إلى وظيفة أعلى بحيث يزود بالمهارات والمعلومات اللازمة لحسن الأداء وتحقيق مستوى أعلى من الانتاجية والكفاءة فيها ومن أمثلة ذلك الدورات التدريبية التي ينظمها جهاز التنظيم والإدارة للمرشحين لوظائف ترقية أعلى كروساء أقسام أو مديري إدارات أو المدربين العموميين أو وكلاء الوزارة .

## تدريب القيادات الإدارية :

وهو تدريب المستويات الأعلى في المنظمة وذلك لتنمية خصائص القيادة فيهم وصقل مهاراتها لرفع كفاءتهم وتبصيرهم بأهمية العلاقات الانسانية وديناميتها وكيفية التعامل الإنساني مع العاملين (١) .

## ٤ - أساليب التدريب :

- أ - الملاحظة المباشرة : ملاحظة الموظف الجديد الموظف القديم أثناء ممارسته العمل ثم الاجتماع للمناقشة .
- ب - المحاضرات النظرية : المحاضرات والقراءات .
- ج - الخبرة المباشرة أي التدريب العملي : الممارسة العملية .
- د - الزيارات الميدانية كمنظمات مماثلة نموذجية .
- هـ - تبادل الخبرات : ووسائطه جماعات المناقشة وحلقات البحث والندوات ودراسة الحالات .
- و - البعثات الدراسية .

(١) نكتور كمال أغا وآخرون ، مرجع سبق ، ص ٧٨ ، ٧٩ .



### ٥ - الشروط الواجب توافرها في البرنامج التدريبي الناجح :

- أ - تحديد الهدف من التدريب ووضوح البرنامج وأن يتمشى الهدف مع أهداف المنظمة .
- ب - تحديد المتربين ونوعيتهم ومستواهم واحتياجاتهم من التدريب واحتياجات المنظمة لهذا التدريب .
- ج - وضع برنامج التدريب الزمنى وتحديد المكان .
- د - تحديد الأساتذة المدربين والمحاضرين ومراعاة عنصر التخصص .
- هـ - تحديد أساليب ووسائل التدريب وفقاً لتنفيذ البرنامج .
- و - تحديد المسئولين عن الدورة التدريبية والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها .
- ز - تنفيذ الدورة .
- ح - متابعة التنفيذ .
- ط - التقييم النهائى للبرنامج من جانب المنظمة وكذلك من جانب المتربين أنفسهم بهدف التعرف على مدى نجاح البرنامج فى تحقيق أهدافه ، والعمل على تطوير وتخطيط البرامج المستقبلية فى ضوء نتائج التقييم .

### ٨ - الروح المعنوية :

لكى نضمن وصول العامل إلى أقصى ما يستطيعه من جهد وإتقان لابد أن نوفر له الراحة النفسية وبعبارة أخرى نوفر له الرضا عن ظروف العمل والرضا عن ظروفه الشخصية خارج العمل .

وفى سبيل تحقيق هذا الحائز لابد لنا أن ندرك العوامل الذاتية والخارجية والتفروق الفردية التى تؤثر فى معنويات العاملين وتصرفاتهم .. لماذا يختلف الأفراد

فى سلوكهم أمام نفس الموقف .. كيف نسوس العامل إزاء سلوك معين ، وهل نتبع نفس السياسة مع الجميع ، أم لكل عامل صفاته النفسية المميزة التى تقتضى موجهتها بسياسة خاصة كيف نخلق الحماس والخيرة على الانتاج .. وكيف نتطلب على العلاقات بين الزملاء .. كيف نضع قوانين العاملين بما يحقق لهم الشعور بالأمن والراحة النفسية التى تنعكس على النشاط .. كيف يدرك العاملون نولى الامتياز أو القصور فى شخصيتهم فیراعوها فى كسب زملائهم ووسائلهم ومروسيهم ويتجنبوها فيما قد يضىء إلى علاقاتهم .

فى سبيل ذلك يستخدم الاداريون أصول العلوم النفسية والسلوكية ، ولعل أبسط وسيلة فى هذا المجال هى نظرية (الحاجات النفسية) وهى نظرية سهلة للتطبيق ولا تتعارض فيها آراء المدارس النفسية المختلفة .. فإذا عرفنا ما تعنيه هذه الاحتياجات النفسية وما لزم لاشباعها سنجدها سهلة ميسورة للتطبيق فى كل جانب من جوانب العمل ويمكننا أيضاً تنظيم العلاقات الانسانية بما يكفل حفر العامل على الانتاج . (ولقد سبق عرض نظرية الحاجات النفسية بالتفصيل فى الفصل الثانى من هذا الكتاب) .

#### ٩ - الترقية :

ترقية العامل معناها نقله إلى وظيفة أعلى من وظيفته أى نقله إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر صعوبة من وظيفته أو فى مستوى رئيسى أعلى ويستتبع ذلك فى كثير من الأحيان زيادة الأجر تبعاً لزيادة أهمية أو صعوبة الوظيفة وحاجتها إلى معلومات وخبرات أكبر أو حاجتها إلى صفات شخصية معينة . وعلى ذلك فإن الترقية لا تعنى مجرد زيادة الأجر أو مجرد نقل العامل من فئة لأجور معينة إلى فئة لأجور أعلى أو كما نسميها فى نظام التوظيف الحكومى من درجة إلى درجة أعلى .

والترقية بهذا المفهوم لابد أن تتخذ نفس الطريق المتبع في الاختيار وللتعيين أو بعبارة أخرى لا يكفي لوضع العامل في وظيفة أعلى أن يكون قد أمضى مدة معينة في خدمة المنطقة أو في الخدمة العامة أو أن يكون أقدم زملائه في المنظمة (الترقية بالأقدمية المطلقة) وإنما لابد أن تتوفر لديه شروط شغل الوظيفة التي سيرقى إليها تبعاً لما تحتاجه تلك الوظيفة من صفات عقلية وبدنية وخبرات .

وعلى ذلك فإن الأساس في الترقية هو الاختيار مع مراعاة ما تقتضيه العدالة من حيث الأقدمية فيما بين الصالحين للوظيفة الذين يمكن تحديدهم بوسائل الاختيار ويجب أن يقوم الاختيار على أساس المعايير العلمية السليمة وليس على أساس التقدير الشخصي للرؤساء .

ومن أمثلة المعايير الارتجالية في الاختيار للترقية اعتمادنا على التقارير السنوية المستخدمة حالياً والتي يحررها الرؤساء عن كفاءة العاملين خلال السنة السابقة وعيوب هذه الطريقة حالياً هي :

- أ - أنها لا تعتمد على اختيارات أو معايير مقننة لذلك فإن تقدير الرؤساء يختلف بالنسبة لنفس العامل كما أن التقدير الشخصي لعناصر التقرير تتدخل فيه العمليات العقلية اللاشعورية في نفسية الرئيس .
- ب - أن التقرير يحكم على كفاءة العامل بالنسبة لوظيفته قبل الترقية بينما قد تختلف مطالب الوظيفة المراد ترفيقه إليها عن مطالب وظيفته السابقة فمثلاً قد يتمتع مهندس أو طبيب بمهارة فائقة وخبرة طويلة في مجال تخصصه ولكنه لا يتمتع بصفات القيادة أو غيرها من الصفات المطلوبة للوظيفة الرئاسية التي سيرقى إليها .

## رابعاً : التوجيه والإشراف Directing

### أولاً : تعريف الإشراف :

عرفت " فرجينيا روبنسون Virginia Robinson " (١) الإشراف بأنه " عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص أقل منه علماً ومهارة " .

كما عرفت " كورين ولف Corinne Wolf " (٢) الإشراف بأنه " قيادة لدورية تهدف إلى نمو معلومات ومهارات الموظفين وتوجيه نشاطهم بطريقة تؤدي إلى تحسين خدمات المنظمة " .

### ثانياً : هدف الإشراف :

يهدف التوجيه والإشراف Directing إلى قيادة نشاط العاملين في إطار التنظيم الإداري والاختصاصات لوحدات النشاط والعاملين وتنفيذا للخطة المقررة .

وعلى ذلك لا يمكن لإحكام التوجيه والإشراف ما لم تكن هناك خطة محكمة وتنظيم محكم وبرنامج وتعليمات محددة . ويعتبر توجيه العاملين والإشراف عليهم (لتحقيق تلك العناصر) عملية تربوية وتعليمية قبل أن تكون وسيلة لكشف وتصيد الأخطاء .

(١) Robinson , Virginia : Supervision In Social Cose Work ( Chapel Hill : University Of North Carolina Press . ١٩٣٦ ) P. ٥٣ .

(٢) Wolfe Corinne H . : Group Training Of Staff In Public Assistance Paper Presented at The ٨١ st Annual Form of the National Conference of Social Work . ١٩٤٥ ) P. ٤ .

### ثالثاً : أهمية الإشراف :

- ١ - التأكد من أن العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الإدارة وفقاً للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة بالمنظمة .
- ٢ - مساعدة العامل على إتقان عمله بالقصى ما تسمح به كفاءته وبما يتفق مع مستوى الاتقان المقرر ومعدلات الاداء المقررة .
- ٣ - إلمام المشرف بالأعمال التي تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات تعترض التنفيذ وبحث وسائل التغلب عليها .
- ٤ - توجيه وتعليم للعامل بما يجعله أقل احتياجاً للإشراف في المستقبل .
- ٥ - تقييم قدرة ودرجة إتقان العاملين لأعمالهم مع استخدام معايير مقننة كلما أمكن وذلك بهدف بحث حاجة العاملين إلى تدريب أو مدى صلاحيتهم للوظائف المسندة إليهم أو صلاحيتهم لوظائف أخرى بالمنظمة أو لمكافأة المجد ومحاسبة المقصر .
- ٦ - إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإثارة الوعي الجماعي بينهم .
- ٧ - من خلال عمليات الإشراف يمكن وضع مستويات إتقان الأعمال المختلفة وكذلك معدلات الاداء مما يساعد على تقييم نشاط العاملين كما يساعد في وضع الخطط والبرامج والتعليمات .

### رابعاً : وسائل الإشراف :

- ١ - ملاحظة العامل أثناء العمل : للتحقق من سلامة أدائه لواجبات وظيفته مع معاونته على النهوض بمستوى الأداء - وفي بعض الوظائف تبلغ درجة الملاحظة حد المراجعة اللفظية لما يوديه للعامل .

- ٢ - الاجتماعات الفردية (المقابلة) : المنتظمة من المشرف والعمال بهدف تقييم نواحي القوة والضعف في شخصيته ونقصي صعوبات التنفيذ وتوجيهه نحو النهوض بمستوى الاداء .
- ٣ - الاجتماعات العامة للعاملين : حيث يستعرضون سير العمل بالمنظمة ويناقشون نتائج التنفيذ على أعمالهم ويتبادلون الرأي في حل مشكلات العمل ومواجهة ما يحترض التنفيذ من صعوبات وينفقون على وسائل تنسيق العمل .
- ٤ - للتنقيش الدوري والتنقيش المفاجئ : بهدف التحقق من سلامة التنفيذ وتقرير ما قد يحتاجه نظام العمل من تطوير أو إصلاح ولتشراك المشرف مع العاملين في الإصلاح على الطيبة — وكذلك كشف ما قد يوجد من إهمال أو إغراف .
- ٥ - يتلقى المشرفون تقارير عن سير العمل ونتائجه ثم يقومون بتوجيه العاملين في ضوء تقييم تلك التقارير .
- ٦ - أسلوب الادارة بالأهداف Management by Objectives وسيلة مستحدثة في الإشراف ابتكرها أحد علماء الادارة أسمه "دروكر Peter Drucker" في عام ١٩٥٥ في كتابه (ممارسة ادارة الأعمال) The Practice of Management وقد بنى دروكر أسلوبه في الإشراف على أساس تحرير العامل من تعقيدات الروتين وإطلاق حريته في النشاط والابتكار والرقابة الذاتية وذلك بالاتفاق مع كل عامل على الهدف المحدد الذي يكون مسؤولاً عن تحقيقه (تحديد نوع العمل وكميته وتوقيت إنجازها) ثم محاسبته في مواعيد يتفق عليها ويمعيار للمحاسبة يتفق عليه أيضاً للتأكد من قيامه بتحقيق الهدف المتفق عليه) وبذلك يخلق لدى العامل شعوراً بالرقابة الذاتية والثقة بالنفس والاعتزاز بلحترامه وكبريائه فيزيد حماسه للنتاج .

هذا هو ملخص فكرة أسلوب الإدارة بالأهداف وتتلخص وسيلة تطبيقه  
عليا في الآتي :

- أ - إعداد خطة المنظمة بصورة تفصيلية وواضحة بحيث تحدد الهدف العام للمنظمة والهدف المراد تحقيقه من كل وحدة من وحداتها والهدف المطلوب من كل عامل بالتفصيل من حيث الكمية والجودة والتوقيت .
- ب - مناقشة الخطة مع جميع العاملين دون استثناء بحيث يعرف كل عامل دوره المحدد في التنفيذ ويتفق على تفصيلاته مع المشرف أو صاحب العمل (وتعدل الخطة المقترحة إذا اقتضى الأمر طالما أن العامل سيستعد بتنفيذ دوره فيها) ..
- ج - يشترك العامل أيضاً في وضع معيار لقياس نشاطه وفي المواعيد التي يتفق عليها أيضاً مع صاحب العمل أو المشرف الرئيسي المسئول عن نجاح الخطة .
- د - الإقلال ما أمكن من التعليمات ومن الرقابة الخارجية لكفاه باشتراك العامل في الخطة وفي تحديد هدفه وفي وضع المعيار المناسب لقياس النتائج .
- هـ - قياس النتائج في المواعيد المتفق عليها وكذلك المعيار المتفق عليه .
- و - منح الأجر والمكافآت على أساس نتائج مجاسبة العامل .

ومن هذا العرض لوسيلة الإشراف أسلوب (الإدارة بالأهداف) نلاحظ أنه أكثر جدوى في إدارة الأعمال منه في إدارة الخدمات وعلى الأخص خدمات الأجهزة الحكومية .

### خامساً : مواصفات المشرف الناجح :

- ١ - المهارة الفنية : ويقصد بها المهارة فى فن التربية والتوجيه لشخصيات العاملين - لأن الأشراف لا يقصد به السيطرة أو مجرد التنقيش أو تصيد الأخطاء - وغنما يتركز الإشراف أصلاً على تلمية شخصيات للمؤسسين وللمسؤولين بها فنياً وسلوكياً ، فهو عملية تعليمية تربية .
- ٢ - المهارة الفكرية : بمعنى أن يكون متجدد التفكير دائماً واسع الاطلاع فى كل ما يتصل بعمله وحمل مروضيه ، يتقبل الأفكار الجديدة ويقوم بدراستها وتقييمها ويستجيب لها إذا لفتت بها .
- ٣ - المهارة الادارية : وهى الخبرة العملية والعلمية فى أصول الادارة وتطبيقها فى بيئة النشاط الذى يشرف عليه فمثلاً يجب عليه أن يضع خطة النشاط ويلتزم بها ويحلل عليها التحليلات الملائمة كلما اقتضى الأمر وكذلك يعنى بتحديد الاختصاص ومسئولية كل من العاملين مع تنسيق جوانب النشاط إلى غير ذلك من الصلاحيات الادارية .
- ٤ - المهارة الانسانية : أن يكون لديه القدرة على فهم التكوين النفسى للعاملين ونواحي معائنتهم النفسية والاجتماعية والبيئية وما قد يحتاجونه من معاونة فى حل مشكلاتهم سواء المرتبطة بالسل أو بظروفهم الخارجية أو بظروفهم الخارجية ولختصار يكون صالحاً لممارسة العلاقات الانسانية .

### سادساً : اختصاصات المشرف :

- ١ - إصدار الأوامر : وعليه أن يراعى ملامحة الأمر من حيث قبلية الأمر للتنفيذ وقدرة المروض على التنفيذ واتخاذ القرار السليم قبل إصداره فى صورة أمر - ولكى يكون القرار سليماً تتبع فيه الخطوات الآتية :



- ١ - التعرف على المشكلة أو الموقف .
- ب - جمع الحقائق والمعلومات حولها .
- ج - تحليل البيانات .
- د - اتخاذ القرار .
- ٢ - وضع مقترحات الخطة وعرضها على صاحب سلطة البت في مقترحاته .
- ٣ - تنظيم وتنسيق العمل .
- ٤ - الرقابة ويقصد بها متابعة تنفيذ الخطة والتأكد أولاً بأول أنها محققة لأهدافها أو مواجهة ما قد تحتاجه الخطة من تعديل بدراسة موقفتها واقتراح أوجه التعديل المناسبة وكذلك متابعة تحقيق وظائف الادارة مثل حاجة العاملين إلى تدريب أو حاجة الميزانية إلى دعم في ظروف معينة أو تنسيق العلاقات مع منظمات أخرى استجبت علاقتها بمنظمته .

## خامساً : التنسيق Co - ordination

### أولاً : تعريف التنسيق :

يعرف على أنه " إيجاد التوافق بين شئنين أو أكثر والتنسيق فى مجال الادارة معناه التوافق بين مكونات الادارة (الأفراد - المال - المهامات) فى سبيل تحقيق للادارة للنجاحة " . أى للتوافق فيما بين الأفراد والتوافق فى المال فيما بين مصادر المال وبعضها وفيما بين نواحي الاتفاق وبعضها وبين الإيرادات والمصروفات والتوافق فيما بين استخدامات المهمات .. وأيضاً للتوافق بين وحدات المنطقة وبعضها (بما فى كل منها من أفراد ومال ومهمات) وكذلك التوافق بين المنظمات المختلفة فى سبيل تنسيق النشاط على المستوى الاقليمى أو على المستوى القومى .

### ثانياً : أهداف التنسيق :

- ١ - منع ازدواج ومنع التضارب .
- ٢ - تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التقسيم .
- ٣ - خلق روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين فى سبيل تنسيق نشاطهم .

### ثالثاً : كيفية اجراء التنسيق :

- ١ - تحديد اختصاصات ومسئوليات كل من الوظائف تحديداً تفصيلياً واضحاً مع تحديد علاقاتها بالوظائف الأخرى (المنع الازدواج ومنع التضارب) .
- ٢ - تحديد اختصاصات كل من وحدات التقسيم وربطها بكل من اختصاصات الوحدات الأخرى مع تحديد للعمليات الاجرائية - وذلك مع مراعاة توافق عدد العاملين وحجم العمل بين الوحدات المختلفة (الضمان التكاملى) .

٣ - رغم هذا التحديد قلنا كثيراً ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو ظاهرة معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة - ولذلك لا بد لنا أن نستكمل توافق النشاط بخلق الوزع على التعاون في سبيل التنسيق وذلك بالوسائل المعروفة للعلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين مثل الاجتماعات الدورية والخاصة والاحتفالات والرحلات وحسم الخلافات وحل المشكلات الفردية ... الخ .

#### رابعاً : أمثلة للتنسيق على المستوى الاقليمي والقومي :

- ١ - ضرورة للتوفيق بين احتياجات النشاط للتدريب وبرامج التدريب الدلخلى وبرامج مراكز ومعاهد التدريب وبرامج اعداد المدربين .
- ٢ - الربط بين نشاط التمويل وتخطيط الميزانية ولتصديات الدولة وسياسة النقد .
- ٣ - تنظيم القوى العاملة وارتباطه باحتياجات الانشطة المختلفة بتخطيط التعليم .
- ٤ - التنسيق بين سلطات مجالس الادارات وسلطات المديرين وسلطات جهات الاشراف والرقابة .
- ٥ - التكامل بين سلطات الوزارات وأجهزة الادارة المحلية في الاشراف والتوجيه .
- ٦ - التنسيق بين نشاط الاستيراد والتصدير في الوحدات الاقتصادية المختلفة وبين أولويات الخطة الاقتصادية للدولة وسياسة النقد (١) .

(١) اسماعيل شرف و د. سامية فهمي ود. محمد الفروق ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ،

### خامساً : أمثلة التنسيق فى المنظمات والمؤسسات الاجتماعية :

#### ١ - الاتحاد الأليمى :

وهو جهاز تنظيم مجتمع ينشأ لتنظيم الخدمات والتنسيق بين الجمعيات المشتتة بها والتي تعمل فى جميع المجالات فى نطاق محافظة واحدة (١) .

#### ٢ - الاتحاد النوعى :

وهو جهاز تنظيم مجتمع ينشأ لتنظيم الخدمات والتنسيق بين الجمعيات المشتتة بها والتي تعمل فى مجال واحد بغض النظر عن الحدود الجغرافية بين المحافظات (٢) .

#### ٣ - سجل تبادل المعلومات "سجل المساعدات" :

هو جهاز تنظيم مجتمع يضم الهيئات الاجتماعية والأفراد فى مجتمع من المجتمعات ويهدف إلى النهوض بمستوى الخدمات الاجتماعية عن طريق التنسيق بين هيئات المساعدات لمنع التكرار أو الأنواع فى المساعدات التى تقدم للفرد الولد أو الأسرة الواحدة .

(١) نكتور مسعد فاروق ، تنظيم المجتمع فى أجهزة الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار الطباعة

الحرية ، ١٩٩٣ ، ص ٤٨ .

(٢) نفس المرجع ، ص ٤٨ .

## سادساً : التسجيل Recording

### أولاً : تعريف التسجيل :

التسجيل تكوين المعلومات والحقائق وحفظها للإستفادة منها كمرجع عند تحقيق وظيفة من وظائف المنظمة (١) .

### ثانياً : أهمية التسجيل :

فى أى جانب من جوانب نشاطنا نحتاج إلى الإستعانة بمعلومات وخبرات سابقة ونستقى تلك المعلومات والخبرات إما من ذكرتنا أو مما سجلناه أو سجله غيرنا للإستعانة به عند الحاجة إليه .. من أجل هذا يجب على الموظف دائماً أن يسجل أكبر قدر ممكن من المعلومات والخبرات التى تتصل بعمله ، ولا يعتمد على الذاكرة .

- ١ - لأن الذاكرة لا تعنى المعلومات والبيانات والإحصاءات لمدة طويلة .
- ٢ - لأنه قد يترك العمل فعلاً فلا بد أن يترك ليدله أكبر قدر من المعلومات اللازمة .
- ٣ - لأنه لا يعمل بمعزل عن الآخرين فلا بد من عرض وتبادل البيانات والمعلومات بينه وبين كل من يتصل به عمله .
- ٤ - يفيد التسجيل فى عمليات الإشراف والرقابة والتقييم والتنظيم .
- ٥ - يساعد على النمو المهنى للموظف .
- ٦ - يساعد فى إجراء البحوث المختلفة .

(١) الدكتور محمد شمس الدين أحمد ، العمل مع الجماعات فى محيط الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة

نملاً تحتاج عملية التخطيط إلى الإطلاع على الخطط السابقة وعلى نتائج تنفيذها وعلى تقارير الاختصاصيين حول تقييم هذا التنفيذ . وفي عمليات التنظيم لابد أن نسجل اختصاصات وحدات المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل من العاملين وتعليمات الأداء ونظام العمل لكي نعلن هذه الاختصاصات والتعليمات بين الجميع لتبادلها ودراستها والتعاون في إطارها وفي أثناء التنفيذ تسجل بيانات عن النشاط ومحاضر الاجتماعات وما تم في تنفيذ القرارات ... الخ ، وكذلك الحال في عمليات اختيار العاملين وتدريبهم والإشراف عليهم وفي تقييم العمل وتنسيق النشاط بين المنظمات المختلفة وبين أقسام المنظمة الواحدة وفي إجراء البحوث العملية وفي تنفيذ الميزانيات ... الخ .

وكلمة تسجيل معناها كتابة الحقائق أو المعلومات كما هي بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها في المستقبل فإذا إقترنت المعلومات بمعرض موضوع معين أو إبداء الرأي في مشكلة معينة أو التطبيق على موقف معين أو الربط بين معلومات خاصة لاستعراضها في مدة معينة مثلاً أو غير ذلك من الكتابات التي تهدف إلى عرض المعلومات بطريقة خاصة لتحقيق غرض معين فإننا نطلق عليها كلمة تقرير .

### ثلاثاً :- السجلات والتقارير :

**السجلات :** كل ما نحفظ به من معلومات مكتوبة . ابتداء من صور الخطبات والإشارات إلى سجلات العاملين والاصابات والإحصاءات ونتائج النشاط ... الخ يسمى سجلات .

**التقارير :** كل ما يعد للعرض ابتداء من المذكرات البسيطة إلى الخطط والتقارير الدورية والسنوية وتقارير التفتيش ... الخ يسمى تقارير .

#### رابعاً : خطوات تنظيم السجلات :

عندما نفكر في تنظيم سجلات إحدى المنظمات فإننا نتبع الخطوات الآتية :

- ١ - تحديد وتبويب النواحي التي يجب الاحتفاظ بسجلات عنها (هل تتم السجلات على أساس تقسيمات المنظمة أو على أساس أنواع النشاط أو على أساس فئات المستفيدين من الخدمات أو على الأساس الجغرافي مثلاً أو على هذه الأسس معاً أو غير ذلك من تبويب يناسب طبيعة التنفيذ) .
- ٢ - دراسة أهمية السجلات بالنسبة لنواحي نشاط المنظمة حتى يمكن في ضوء هذه الدراسة تحديد أنواع السجلات اللازمة .
- ٣ - وضع طريقة التسجيل وإجراءاتها وربطها ببرامج ونظم التنفيذ .
- ٤ - تحديد البيانات الواجب ذكرها في السجلات .

#### خامساً : العوامل التي يجب مراعاتها عند كتابة التقارير :

- ١ - الغرض من التقرير : فقد يشتمل تقريران أو أكثر على نفس البيانات ولكن الطريقة التي يكتب بها كل منهم تختلف تبعاً للغرض المقصود منه فمثلاً يختلف التقرير السنوي الذي يكتب عن منظمة ما بقصد عرض نشاطها على مجلس الإدارة ، عن نفس التقرير الذي يعد بغرض الحصول على اعتمادات مالية أو إعانات وعن نفس التقرير الذي قد يعد بغرض مقاومة فكرة إلغاء المنظمة وعن نفس التقرير الذي قد يعد بقصد ترغيب المستفيدين في الأقبال عليها .... وهكذا .
- ٢ - من الذي سيقراً التقرير : فمثلاً تختلف طريقة عرض مشروع جديد على طائفة من العلماء لتقييم أهميته عن طريقة عرض نفس المشروع على رجل الشارع أو للقاعدة الشعبية لتقييم أهميته أيضاً أو عن طريق عرضه على

لجنة اللبث فيه يتسم أعضاؤها بالإشغال لدرجة تقتضى الإيجاز مع  
الوضوح ... الخ .

٣ - هل هناك تقارير أخرى ستتبع هذا التقرير : حيث يمكن التمهيد لها فى هذا  
التقرير .

٤ - إذا كان التقرير مطلوباً فى شكل نموذج محين، فيراعى النموذج المطلوب .

٥ - تستند كتابة التقرير إلى شخص واحد دائماً مهما كان عدد المشتركين  
فى إصدار البيانات أو فى الاجتماعات والمناقشات التى نهدف فى سبيل  
إعداده (١) .

---

(١) اسماعيل شرف ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٤٨ - ٥٠ .



## سابعاً : التمويل Budgeting

المال عصب حياة المنظمات ، فالمال العنصر الفعال في إدارة أجهزة الإنتاج وأجهزة للخدمات ، فالمال بالنسبة للمنظمات بمثابة الدم لجسم للكائن الحي ، إن تنفق المال وحسن توزيعه وإستخدامه يتوقف عليه المركز المالي للمنظمة وإستقرارها بزيادة إنتاجها .

إن الخطط والبرامج والمشروعات لا تتحول إلى واقع بالتنفيذ إلا بتوافر المال ، ولابد للمنظمة من مصدر ثابت للمال .

وإذا كانت الهيئات الحكومية تمويل من ميزانية الدولة فإن المشكلة التي تواجه الهيئات الاجتماعية الغير حكومية أى الأهلية هي التمويل .

### أولاً : تعريف التمويل :

التمويل هو " تحديد مصادر الإيرادات التي يمكن عن طريقها تحقيق نشاط الدولة أو المنظمة " (١) .

ويعرف أيضاً " التمويل أحد وظائف الإدارة التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها وبحركة هذه الأموال في المنظمة " (٢) .

(١) دكتور جمال نسوحى ، الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، محاضرات غير منشورة بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، ١٩٧٥ .

(٢) دكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٣ ، ص ٢٧٦ .

ويعرف التمويل أيضاً على أنه " التمويل مسئولية أساسية للإدارة المالية لأنه تلك العملية التي يتم بها تأمين الامداد المنتظم للمنظمة بما يحتاجه من مال كعنصر أساسي في تحقيق أهدافها الانتاجية " (١) .

### ثانياً : الإدارة المالية ومسئوليتها :

تعرف الإدارة المالية على أنها " لوجه النشاط الإداري التي عن طريقها نضمن استخدام الأموال والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الاتفاق القانونية ولوجه النشاط المختلفة " (٢) .

كما تعرف على أنها " أوجه للنشاط الإداري المسئولة عن توفير المال اللازم للإدارة العامة والتحقق من سلامة إنفاقه في أبوابه القانونية " (٣) .

وتعرف أيضاً على أنها " أحد عمليات الإدارة التي تختص بتنظيم وإدارة أعمال الوظيفة المالية لأداء هذه الأعمال بكبر كفاءة أي إنجازها بأقل جهد وأقل تكاليف مع الحصول على أكبر عائد ممكن ، وتهتم بتوزيع الموارد المالية على مختلف نواحي نشاط المنظمة " (٤) .

(١) دكتور كمال أغا وفخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، خير منشور ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨١ ، ص ٩٥ .

(٢) دكتور جمال نصوحى ، مرجع سابق

(٣) حامد شاكر ، الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة دار المعلم العربي ، ١٩٧٤ ، ص ١٦٩ .

(٤) دكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٦ .

## والإدارة المالية في المنظمة مسئولة عن :

- أ - التمويل .
- ب - الميزانية .

## ثالثاً : الميزانية :

ما يجب مراعاته عند إعداد الميزانية :

١ - يعتبر مشروع الميزانية جزء أساسى من الخطة ، أو بتعبير آخر يعتبر (صورة مالية لنشاط المستقبل في فترة محددة) وتعتبر الميزانية الختامية (صورة مالية للنشاط بعد تنفيذه) .

٢ - لا يمكن إعداد مشروع الميزانية قبل وضع خطة النشاط بدقة بما فيها من احتياجات هذا النشاط من (أفراد ومهمات) وما ينطوى عليه النشاط من أنظمة وإجراءات بالنسبة للأفراد مثلاً يهمننا تقدير الأجور وتطوراتها خلال فترة الميزانية ونفقات اختيار وتعيين العاملين الجدد ونفقات التدريب والرعاية والتأمينات والعلاقات الإنسانية ... الخ ، وبالنسبة للمهمات يهمننا تقدير نفقات إيجار المباني أو صيانتها أو إنشاء مباني جديدة وكذلك الأثاث والأجهزة ونفقات التشغيل المختلفة ... الخ ، ولو أن وضع خطة للنشاط يرتبط في نفس الوقت بتوقعاتنا حول قيمة الإيرادات المالية .. وعلى ذلك فإن تخطيط النشاط وتخطيط مشروع الميزانية يسيران جنباً إلى جنب في عملية موازنة وتنسيق .

٣ - فى إعداد مشروع الميزانية يمكننا أن نستعين بأرقام ميزانية الأعمال السابقة ومقارنتها بما تم فى التنفيذ لعلنا نلتصق تلك الميزانيات ، وكذلك الاستعانة بأرقام الإحصاء العام ، والوقوف على تطورات البيئة التى يجرى فيها النشاط من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . والاستعانة بأبحاث رجال الاقتصاد وإرتباطها بإحتمالات العمالة والنقد .. ربما يحتاج

المشروع إلى الاستعانة بجهات أخرى كمرقبة الأسعار ومصادر أنواع معينة من اللخامات ومستوى نفقات الخدمات والنقل .. الخ .

- ٤ - لا يقتصر بحثاً في تقدير النفقات على ما نحتاجه من زيادة في المال وإنما يتضمن البحث أيضاً ما يمكن توفيره من نفقات ، ويراعى في مشروع الميزانية عدم زيادة الاحتياطي عن ١٠٪ من للميزانية في جملتها.
- ٥ - من الأخطاء السائدة تقدير الإيرادات على أساس أسوأ للقروض ، ثم تقدير المصروفات على أساس أقصى لإحتمال للصرف . وهذا طبعاً خطأ ، إذ يجب مراعاة الدقة في التقديرات بحيث لا تزيد أو تنقص عن المتوقع لئلا ثم يضاف الاحتياطي كما أسلفنا .

#### رابعاً : مراحل إعداد مشروع الميزانية :

- ١ - تتبع مقترحات الميزانية من القاعدة ، حيث يعد رئيس كل وحدة أو قسم في أدنى مستويات التقسيم مقترحاته بمعاونة موظفي قسمه أو لجنة منهم إذا كان عددهم كبيراً ، وباستشارة المدير أو أى مراجع أخرى يرى الاستعانة بها .
- ٢ - يقوم مدير كل قسم من المستوى الأعلى (مدير الإدارة المختصة مثلاً) بمراجعة ميزانية الأقسام التابعة له ، وتحليلها وتنسيقها بمعاونة بعض العاملين ، وإدماجها في ميزانية واحدة للإدارة .
- ٣ - يعقد مدير الإدارة اجتماعاً مع رؤساء الأقسام لعرض ميزانية الإدارة بعد تنسيق أجزائها .
- ٤ - يتدرج هذا النظام حتى يوضع مشروع الميزانية الكامل لدى المدير المنفذ ، ثم يعرض على لجنة الميزانية (إن وجدت) .

٥ - يعرض المشروع مع رأى أو تطبيقات لجنة الميزانية على الإدارة العليا (مجلس الإدارة ، أو الجمعية العمومية ، أو رئيس المصلحة ، أو الوزير ) لإقرارها .

وبهذه الطريقة نكون قد أشرطنا فى وضع مشروع الميزانية كل ما يمكن الإستعانة به من خبرات عملية فى جو من التعاون الوثيق بين العاملين فى صالح المنظمة .

هذا ولا يقتصر إعداد الميزانية على المراحل التى أشرنا إليها التى تسبق اقتراح الميزانية مباشرة ، وإنما يجب علينا أن ننظر إلى عملية تخطيط الميزانية (كما هو الحال فى عملية التخطيط عموماً) على أنها عملية مستمرة ، حيث يحتفظ المدير المنفذ لديه بملف أو سجل يدون فيه على مدار السنة كل ما قد شاهده من ملاحظات تفيد مستقبله فى تطوير الميزانية ، وكذلك كل ما يجد فى البيئة من قوانين أو تطورات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية تقتضى تعديل النظرة نحو بنود الميزانية المختلفة .. ثم يستعين بهذا المرجع عند إستعراض مقترحات الميزانية الجديدة .

#### خامساً : شرح الميزانية :

يرافق مشروع الميزانية عادة تقرير أو مذكرة لإيضاح مبررات الأرقام المقترحة بها ، مثل إيضاح الخبرات التى أسستها المنظمة فى تنفيذ نشاطها السابق ولتقتضت إدخال تعديلات فى أبواب المصروفات أو الإيرادات . والمشروعات أو التوسعات الجديدة وأهميتها وكيفية تقدير أرقام ميزانيتها ، وما قد تتضمنه الميزانية من تعديلات فى أجور العاملين ومبررات ذلك بالمقارنة مع منظمات أخرى مثلاً ، وغير ذلك من المبررات التى قد تقتضيها التشريعات الجديدة أو التطورات

الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التجارية والبحوث التي بذبت على خبرات التنفيذ العملي ... الخ .

### سادساً : تنفيذ الميزانية :

في تنفيذ الميزانية تراعى المبادئ العامة الآتية :

- ١ - تنفيذ الشروط المقررة بالميزانية - إذا تكرر الميزانية أحياناً بقواعد وشروط معينة تعتبر مكملة لها ولحجة التنفيذ ، مثل النص على عدم الصرف من بند معين إلا بموافقة سلطة معينة كمجلس الوزراء أو وزير الخزانة مثلاً (فى بعض بنود الميزانية الحكومية) ، ومثل تحديد وظائف معينة لا تشغل إلا فى ظروف خاصة أو بعد إقامة مشروعات جديدة معينة ... الخ .
- ٢ - يستحسن النص فى الميزانية على أن يكون من سلطة المدير المنفذ (مدير المؤسسة أو الهيئة أو الوحدة الاقتصادية أو رئيس المصلحة أو الوزير المختص ، بحسب ظروف المنظمة) استخدام المبالغ المخصصة لبند معين فى بند آخر ويشروط :

  - أ - أن يكون الدافع لهذا الاستثناء ظرف طارئ لم يكن متوقفاً عند تقدير أرقام مشروع الميزانية .
  - ب - ألا يؤثر هذا التحديل تأثيراً جوهرياً على خطة للمنظمة وبرامجها .
  - ج - ألا يترتب على ذلك زيادة فى جملة المصروفات المقررة بالميزانية

- ٣ - يجب مراجعة الميزانية بالتفصيل شهرياً مع ما تم تنفيذه فى كل من الإيرادات والمصروفات لضمان توافقتها مع سير النشاط بحيث يمكن مواصلة التنفيذ فى المدة الباقية من فترة الميزانية .

- ٤ - إذا أستجد ما يدعو إلى إلغاء أو تخفيض بعض بنود ميزانية المصروفات فيحسن إعطاء أولويات الصرف للمشروعات القائمة قبل المشروعات الجديدة التي لم يبدأ تنفيذها ، وإذا اضطرت المنظمة إلى الحد من الخدمات القائمة أيضاً فيجب عليها إعلان ذلك لجمهور المستفيدين .
- ٥ - على المدير المنفذ أن يسجل ملاحظاته من واقع التنفيذ ليعرض على الإدارة العليا أو مجلس الإدارة ، وعلى الأخص بالنسبة للحالات التي تستدعي زيادة في المبالغ التي كانت مقررة لها . وكذلك الحالات التي يترتب عليها تنفيذ المنظمة بالإنترامات مالية في الميزانيات التالية .

وقد وضع في القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ شروط جالبة في تنفيذ الميزانية بالنسبة للجمعيات والمؤسسات الخاصة أهمها :

- أ - خطر الاحتفاظ برصيد يزيد عن ثلاثة أمثال المصروفات السنوية للإدارة إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة وذلك تلافياً لجمع المال وإكتنازه دون إنفاقه في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ب - ضرورة تكوين الحسابات في دفاتر تبين فيها الإيرادات والمصروفات بالتفصيل .
- ج - أن يكون للجمعية ميزانية سنوية .
- د - إذا جاوزت الميزانية ألف جنيه يجب عرض الحساب الختامي على أحد المحاسبين لفحصه قبل إنقضاء الجمعية العمومية المعادى بشهر على الأقل .
- هـ - يجب إيداع أموال الجمعية بأسمها في أحد البنوك .

### سابعاً : أبواب الميزانية :

هناك بعض الاختلافات في توبيب الميزانية بين الأجهزة الحكومية والهيئات الأهلية (والمقصود بالتوبيب هو تحديد أنواع الإيرادات وأنواع المصروفات) .

#### ١ - توبيب الميزانية الحكومية :

تتكون الميزانية الحكومية (يطلق عليها اسم الموازنة العامة للدولة) من الإيرادات والمصروفات . وتتكون إيرادات الحكومة من :

- أ - عائد ممتلكات الحكومة ، سواء التجارية أو الصناعية أو العقارية.
- ب - إيرادات المرافق العامة كالمواصلات السلكية واللاسلكية والنقل والكهرباء ... الخ .
- ج - الضرائب العامة مثل ضريبة الإيراد وضريبة للتمغة والضرائب الجمركية .... الخ .
- د - القروض .

وتتكون المصروفات الحكومية من أربعة أبواب وهي :

- هـ - الأجور والمرتبات والمكافآت .
- و - المصروفات الدورية لإدارة النشاط مثل الإجراءات والمصاريف والإنارة والإنقالات والتشتر .. الخ .
- ز - المصروفات الاستثمارية للمشروعات الجديدة .
- ح - مصروفات غير مبنوية ، مثل مصروفات مجلس الشعب ودعم تكاليف المعيشة وتسديد الديون والمعونات الفنية الخارجية ودعم المحافظات ... الخ .



## ٢ - تبويب الميزانية الأهلية :

تتكون إيرادات أغلب الهيئات الاجتماعية الأهلية من :

- أ - إشتراكات الأعضاء .
- ب - التبرعات .
- ج - الإعانات الحكومية بصورها المختلفة وأهمها :

- الإعانة التشغيلية للمعلونة في إقامة مشروع جديد .
- الإعانة الدورية التي تصرف سنوياً لدعم النشاط القلم

- د - إيرادات الخدمات ، مثل رسوم دور العضوية وأجور علاج أسمية من المستوصفات ... الخ أما مصروفات الهيئات الاجتماعية الأهلية فهي تختلف من هيئة لأخرى بحسب نوع نشاطها ، وتتكون عادة من الأجور والإيجارات والإنقالات والإنارة والمياه والمطبوعات والنشرية وإحتياطي الطوارئ (١) .

## ثامناً : الرقابة المالية :

- ١ - تتولى للرقابة المالية على أجهزة الحكومة :

- أ - الوزارة ذاتها التي يتبعها النشاط بمعرفة مفتشيها الماليين والإداريين .
- ب - التقارير الدورية التي تقدمها الجهات الحكومية إلى الوزارة المختصة أو التي يطلبها مجلس الشعب .
- ج - الجهاز المركزي للمحاسبة .

(١) إسماعيل شرف و د. سمية فهمي و د. مسعد القاروق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ،

- د - وزارة المالية عن طريق المراقب المالي الملحق بكل وزارة وبكل مصلحة حكومية كبيرة .
- هـ - جهاز الرقابة الإدارية ويتبع وزير الدولة للرقابة والمتابعة .

٢ - أما للرقابة على الهيئات الأهلية فتتولاها :

- أ - وزارة الشؤون الاجتماعية ومديراتها بمعرفة التفتيش المالي والإداري .
- ب - الجهاز المركزي للمحاسبات ويقوم بالتفتيش على الهيئات المعنة قبل اعتماد صرف الإعانة التالية .
- ج - رقابة دخلية من مجلس إدارة الهيئة - بمعرفة أمين الصندوق والمدير المنفذ أو من الجمعية العمومية - عن طريق مراقب الحسابات (١) .

---

(١) نفس المرجع السابق .

## **الفصل الخامس**

### **المنظمات الاجتماعية**

أولاً : تعريف المنظمة

ثانياً : نشأة المنظمات

ثالثاً : نظرة العلماء إلى المنظمات

رابعاً : تصنيفات المنظمات

خامساً : اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور

١ - تعريف الاتصال

٢ - طرق الاتصال في المنظمات الاجتماعية

٣ - استراتيجيات الاتصال

٤ - أساليب اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور



### أولاً : تعريف المنظمة :

يعرف " بارسونز " Parsons " (١) المنظمات على أنها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة " .

يعرف " تالكوت بارسونز " Talcott Parsons " (٢) المنظمة الاجتماعية على أنها " وحدات أو تجمعات اجتماعية إنسانية تقام ويعد أعضاؤها لتحقيق أهداف معينة " .

ويعرفها الدكتور " نبيل جامع " (٣) بأنها " وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية " .

ويعرفها الدكتور " فوزى بشرى " (٤) تعريفاً إجرائياً كما يلي :

- ١ - المنظمات الاجتماعية هي وحدات أو بناءات اجتماعية .
- ٢ - أنها أنماط للتفاعل حيث أن جوهرها هو التفاعل الاجتماعي .
- ٣ - أنها مقصودة ومخططة .
- ٤ - أنها هادفة أى تسعى لتحقيق أهداف معينة .
- ٥ - يشترط أن تكون عناصرها وأجزاؤها مرتبطة وظيفياً .

(١) Talcott Parsons ; Structure and process In Modern Societies ; ( Glence III, The Free Press, ١٩٦٠ ) p. ١٧ .

(٢) دكتورة مناء حافظ بدوى ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، مطبعة ساسى ، ١٩٩٢ ، ص ٣٧ .

(٣) نفس المرجع ، ص ٣٦ .

(٤) دكتور فوزى بشرى أحمد ، أسس وعمليات : إدارة منظمات العمل الاجتماعية ، القاهرة ، نكروماتشين للطباعة ، ١٩٨٧ ، ص ٤٥ .

- ٦ - يشترط لوجودها وجود جماعتين أو أكثر وذلك فى المنظمات المعقدة .  
 ٧ - أنه لكى نفهمها سوسيوولوجيا ينبغى أن نربطها بالعمالية الكلية للنظام الاجتماعى .

### ثانياً : نشأة المنظمات :

ظهرت المنظمات لكى تسد الثغرات التى نشأت عن تحلل وظائف الأسرة والقبيلة والجماعات الأولية من وظائفها التقليدية الضبط الاجتماعى والتنشئة الاجتماعية ، وترجعت المنظمات فى النمو حتى أصبحت تغطى معظم تولى النشاط الحيوية فى المجتمع للمعاصر . فوجدت مؤسسات اجتماعية وصناعية وتجارية واقتصادية .. الخ . وتوجد علاقة متبادلة بين المنظمات والمجتمع ، فالمنظمات مسئولة عن مواجهة احتياجات المجتمع ورغباته وتلزم بالقيم والتقاليد والعرف والقوانين التى تنظم حياة المجتمع ، والمجتمع من ناحية أخرى مسئول عن تدعيم ومساندة للمنظمات ويوفر لها ما تحتاجه من موارد بشرية ومادية .

يهتم المهنيون بتجديد المنظمات ووظائفها والتعرف على ديناميتها لزيادة فعالية نشاطها مثل الأطباء فى المستشفيات والمدرسون فى المدارس والجامعات والاختصاصيون الاجتماعيون فى المؤسسات الاجتماعية .

### ثالثاً : نظرة العلماء إلى المنظمات (١) :

#### ١ - المنظمة فى نظر المهتمين بالناحية البنائية :

من أهم علماء هذه النظرة " شيشور Seashore " ، " فيبر " ، " بارسونز Parsons " ، " ملزنيك " ، حيث يرون أن المنظمة تجمع بشرى ينشأ بنوة

(١) الدكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية : أسسها ومفاهيمها ، القاهرة ، مكتبة عن شمى ، ١٩٧٢ ، ص ٦٩-٦٧ .

الاستمرار والدول من أجل تحقيق أهداف معينة ، وهؤلاء العلماء يُقسمون وجهات نظرهم إلى ثلاث اتجاهات تشمل :

- أ - بعضهم يرى أن المنظمة أداة لتحقيق أهداف .
- ب - وبعضهم يرى أن المنظمة بنّاء هادف (لها هدف) .
- ج - وبعضهم يرى أن المنظمة نظام أو نسق اجتماعي له وظائفه .

ويركز علماء هذه النظرة على دراسة الوحدات والتقسيمات وجماعات العمل وتدرج السلطة في المنظمة والاتصال

## ٢ - المنظمة في نظر المهتمين بالناحية السلوكية :

من أهم علماء هذه النظرة " هيربرت سيمون " ، " هابيت " ويرون أن المنظمة هي بنية خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها ، وهي تطبع سلوكهم وشخصياتهم بطابع خاص يختلف مداه تبعاً للدرجة الحرية التي يمارسونها في الانتماء أو عدم الانتماء للمنظمة ، وهم يركزون على دراسة معرفة سلوك الأفراد داخل المنظمات ، هذا السلوك يتوقف على مدى دفع وتأثير الانتماء إلى المنظمات في نفسية الأفراد وحياتهم الاجتماعية ، إن سلوك الأفراد في إطار المنظمات ينتج عن ثلاث مجموعات من المتغيرات تشمل :

- أ - عوامل فردية تتعلق بالفرد .
- ب - للجماعات الصغيرة غير الرسمية .
- ج - للتنظيم الرسمي .

## ٢ - المنظمات في نظر المهتمين بالتواحي البيئية :

من أهم علماء هذه النظرة العالم " سلزنيك " Selznick " والعالم " ليبرسون " ، ويركز علماء هذه النظرة على التفاعل بين البيئة والمنظمة ، وإن المنظمة كيان دأخل كيان أكبر وأوسع ، إن المنظمات التي لا تتفعل للمؤثرات البيئية سرعان ما تعزل نفسها عنها ، وغالباً يلقى عليها بسبب العزلة لأنها تفقد أهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لإحتياجات البيئة وأمنها .

## رابعاً : تصنيفات المنظمات والتمييز بينها :

### ١ - تصنيف المنظمات :

#### أ - لتصنيف من حيث الهدف :

- منظمات لها أهداف إنتاجية من السلع والأشياء المادية .
- منظمات تقدم خدمات معينة لفئات معينة من العملاء .
- ب - لتصنيف من حيث المستفيدين :
- منظمات يستفيد منها أعضاؤها مثل الروابط والتقابات .
- منظمات يستفيد منها للجمهور مثل المدارس والمستشفيات والمؤسسات الاجتماعية .
- ج - التصنيف من حيث القيم التي توجه النشاط والسياسة :
- منظمات الخدمة الاجتماعية حيث تقوم على قيم الخدمة الاجتماعية .
- منظمات تجارية وصناعية حيث تقوم على قيم ومعايير الربح .

### ٢ - تصنيفات المنظمات الاجتماعية :

#### أ - من حيث التبعية :

- منظمات أهلية ينشئها الأهالي تخضع لقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ .
- منظمات حكومية تنشئها الدولة .



- ب - من حيث الحجم :
- منظمات كبيرة تخضع للبيروقراطية والاتصالات الطويلة .
  - منظمات صغيرة .
- ج - من حيث وضع الخدمة الاجتماعية بالمنظمة :
- منظمة انشأت خصيصاً للخدمة الاجتماعية مثل التأهيل المهني.
  - منظمة لم تنشأ خصيصاً للخدمة الاجتماعية بل الخدمة الاجتماعية فيها مهنة مساعدة مثل اسم الخدمة الاجتماعية في المستشفيات .
- د - من حيث نوع العملاء :
- منظمات اجتماعية تخدم النساء .
  - منظمات اجتماعية تخدم الرجال .
  - منظمات اجتماعية تخدم الأطفال .
  - منظمات اجتماعية تخدم الشباب .
  - منظمات اجتماعية تخدم أكثر من نوع من أنواع من العملاء (رجال ونساء - شباب وأطفال) .
- هـ - من حيث نوع الخدمة :
- منظمات متخصصة في خدمة الفرد أو الجماعة أو تنظيم المجتمع .
  - منظمات إيوائية .
  - منظمات تقدم خدماتها يومياً وأخرى أسبوعياً وأخرى شهرياً .
- و - من حيث صفة للمنظمة :
- منظمة يطلق عليها جمعية .
  - منظمة يطلق عليها مؤسسة .
  - منظمة يطلق عليها جمعية ذات نفع عام .

خامساً : اتصال المنظمات الاجتماعية بالجماهير :

١ - تعريف الاتصال :

الاتصال في الإدارة يعرف على أنه " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة وخارجها " كما يعرف أيضا على أنه " إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات أو اذاعتها بحيث يمكن للفرد أو للجماعة لحاطة للغير بأمر أو معلومات جديدة أو للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة " (١) .

٢ - طرق الاتصال في المنظمات الاجتماعية :

المؤسسة أو المنظمة الاجتماعية هي مفتوحة على الجماهير وعلاقتها تسلك ولحداً أو أكثر من طرق الاتصال الآتية :

- أ - تدعو الجمهور للحضور للمؤسسة لمقابلة الاختصاصيين .
- ب - تخرج المؤسسة للالتقاء بجمهور العملاء في بيئتهم عن طريق الاختصاصيين وتقدم لهم الخدمة .
- ج - اختار مؤسسة أخرى للقاء الجماهير والعملاء أو مكان مفتوح أمام المجتمع بوجه عام .

٣ - استراتيجيات الاتصال :

- أ - استراتيجية المبادأة " مبدأ الاستثارة " .
- ب - استراتيجية تكثيف الخدمة ، أي كثافة تنظيم المجتمع أكثر من خدمة الفرد والجماعة .

(١) تكتور أحمد خاطر ، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٣٩٠ .

- ج - استراتيجياتية تجميع الخبرات ، تجميع فريق الاختصاصيين المهنيين التي تتطلبها الخدمة مثل مؤسسة التأهيل المهني نجد فريق من الاختصاصي الاجتماعي والاختصاصي النفسي والاختصاصي المهني والطبيب البشري وهو هام جدا في التشخيص والعلاج .
- د - استراتيجياتية التغطية القصوى ، في حالة وجود مرضى معدى يكون هدف الاتصال هو ضمان وصول الرسالة التحذيرية الى الجمهور بسرعة وتغطية أكبر عدد ممكن منه .

#### ٤ - أساليب اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور :

- أ - أسلوب الاختصاصي الاجتماعي الحر المطلق في الاتصال .
- ب - أسلوب تقديم الخدمات في البيئة المحلية للصلاء كانشاء فرع للمنظمة في بيئة الصلاء لسهولة الاتصال بينهم وبين الاختصاصيين .
- ج - أسلوب الاشتراك التطوعي وهو يجمع قيادات متطوعة من المجتمع مع القيادات المهنية المختلفة بما فهم الاختصاصيين الاجتماعيين لتبادل الآراء والخبرات كما هو الحال في مجالس الأباء والمعلمين والمجالس المحلية .
- د - أسلوب العضوية المشتركة الانسان عضو في العديد من المؤسسات الاسرة والنادى والمنظمة او العمل والحي ، وبالعضوية المشتركة تستطيع المؤسسة او المنظمة نقل اتجاهاتها وتؤثر بسياستها على المجتمع الذي تخدمه .
- هـ - أسلوب وسائل الاتصال الجماهيرية توصل المنظمة الرسالة إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير وتستخدم أساليب العلاقات العامة .
- و - أسلوب استخدام السلطة الرسمية مثل المدرس الزائر أو اختصاصي الضمان الاجتماعي في بحثه حالات الأرامل والشيخوخة .

ز - أسلوب الاتصال عن طريق مؤسسات أخرى وذلك لاستكمال العلاج والعودة مرة أخرى للمنظمة كما هو الحال في مؤسسة لتأهيل المهني ، العلاج الطبي ، المشورة القانونية (١) .

مما سبق يتبين أن المنظمات تعتبر تنظيمات اجتماعية Social Institutions لأنها المجال التنظيمي لكل نشاط انساني والتفاعل الانساني الذي يدور بين أفراد المجتمع ، كما أن أي منظمة تضم مستغلين فيها وأعضاء يمثلون في مجموعهم تنظيمًا اجتماعيًا ويربط بينهم علاقات ويتعاونون من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

إن دراسة موضوع المنظمات يتم من خلال ثلاثة جوانب رئيسية تشمل :  
أ - المؤثرات الخارجية البيئية على نشاط المنظمة وتكوينها البنائي والوظيفي Inputs

ب - العائد أو ما ينتج عن نشاط وجهود المنظمة Outputs ومدى مطابقة هذا العائد مع الأهداف المتوقعة منها أو مع ما كان متوقعاً من هذه المنظمة .  
ج - العوامل الداخلية التنظيمية التي تؤثر على جهود المنظمة ونشاطها ومدى كفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها مثل اتجاهات وقيم وأهداف أعضاء المنظمة والأساليب المتبعة بصنع القرارات ومواجهة المشكلات والدور الذي يقوم به أعضاؤها وموظفوها في عمليات صنع القرارات ومواجهة وحل المشكلات والجو الذي يعمل فيه أعضاء المنظمة والظروف التي تصنع في ضوءها القرارات التنظيمية (٢) .

(١) دكتور صلاح جوهري ، مرجع سابق ، ص ٦٢ - ٥٥ .

(٢) Gams G. March and Harbert A. Simon ; Organization : (N.Y. John Wiley and Sons, Inc. ١٩٦٧) P ٢٤١ .

## **الفصل السادس**

### **الهيئات الحكومية والأهلية وإدارة**

### **الهيئات الاجتماعية الأهلية**

- أولاً : الجهاز الحكومي .
- ثانياً : نموذج للهيئات الاجتماعية الحكومية ممثلأ في وزارة الشؤون الاجتماعية .
- ثالثاً : تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية .
- رابعاً : إدارة الهيئات الاجتماعية الأهلية
- ١ - أهميتها .
- ٢ - تنظيم الهيئات الأهلية .
- أ - واجهة النظام الاساسي .
- ب - الجمعية للصومية .
- ج - مجلس الإدارة .
- د - اللجان .
- هـ - الاجتماعات .



## أولاً : الجهاز الحكومي

في جمهورية مصر العربية ، كما في سائر الدول المتقدمة ، يقضى النظام الدستوري بوجود سلطات أربعة هي السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية وسلطة الصحافة ويحدد دستور كل دولة حقوق وواجبات واختصاصات كل من هذه السلطات .

والجهاز الحكومي هو السلطة التنفيذية يتولاها رئيس الجمهورية ويعاونه نائب أو أكثر ورئيس مجلس الوزراء وما يتبع للوزارات من وحدات إدارية مختلفة ووحدات القطاع العام (شركات القطاع العام ، قطاع الأعمال والهيئات العامة) .

وفيما يلي ملخص لاختصاصاتهم : (١)

### ١ - ملخص اختصاصات رئيس الجمهورية :

- أ - رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة ويسهر على تأكيد سيادة الشعب ، وعلى احترام الدستور وسيادة القانون .
- ب - يعين نقيباً أو أكثر ويعين رئيس الوزراء ونوابه ويخفيهم من مناصبهم .

ج - يعين موظفي الإدارة العليا المدنيين والعسكريين والممثلين السياسيين ويحزلهم كما يعتمد الممثلين السياسيين الموفدين من دول أجنبية .

(١) اسماعيل شرف وآخرون ، لدراسة المؤسسات الاجتماعية ، الأكاديمية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨٠ ، ص ٦٤ .

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الأثر في الخدمة الاجتماعية ، غير منشور ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٧٣ - ٧٦ .

د - الرئيس الجمهورية الحق في العفو عن العقوبة أو تخفيفها .  
 هـ - رئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة وهو الذي يعلن الحرب .

و - ويجوز له في غيبة مجلس الشعب أن يصدر قرارات لها قوة القانون ( قرار بقانون ) وتعرض على المجلس في أول انعقاد له بعد ذلك .

## ٢ - ملخص اختصاصات مجلس الوزراء :

- أ - الاشتراك مع رئيس الجمهورية في وضع السياسات العامة للدولة والامتناع عن تنفيذها وفقاً للقوانين القائمة .
- ب - توجيه نشاط الوزارات والتنسيق بينها .
- ج - إصدار ما يراه لازماً من قرارات تنفيذية للقوانين والقرارات الجمهورية ومتابعة قراراته .
- د - النظر في مشروعات القوانين ومشروع الموازنة العامة للدولة قبل عرضها على مجلس الشعب .
- هـ - اعداد الخطة العامة للدولة (سواء السنوية أو لعدد من السنوات) .
- و - مراقبة تنفيذ القوانين وحماية حقوق المواطنين ومصالح الدولة .

## ٣ - اختصاصات الوزارات :

تحدد اختصاصات كل وزارة وبنائها التنظيمي بموجب القانون وإذا طلب للوزير تعديل اختصاص وزارته أو أراد مجلس الوزراء تعديل اختصاص إحدى الوزارات يصدر قانون بالتعديل .



ولنضرب لذلك مثال بوزارة الشؤون الاجتماعية فقد عدلت اختصاصاتها منذ إنشائها في عام ١٩٣٩ حتى آخر تعديل في عام ١٩٧٨ سبعة عشرة مرة ونص التعديل الأخير في نوفمبر سنة ١٩٧٨ على تعديل بنائها التنظيمي ليصبح كالآتي :

- وزير الشؤون الاجتماعية يتبعه مباشرة - مكتب الوزير ووكيل أول الوزارة.
- وكيل أول الوزارة يشرف على :

- أ - وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية .
- ب - وكالة الوزارة للتنمية الاجتماعية .
- ج - وكالة الوزارة للتوطين والتهجير .
- د - وكالة الوزارة للتنمية الادارية .
- هـ - الامانة للعلمة .
- و - مديريات الشؤون الاجتماعية بالمحافظات .

#### ٤ - القطاع العام (قطاع الأعمال) :

يطلق اصطلاح القطاع العام (قطاع الأعمال) في جمهورية مصر العربية على شركات القطاع العام (قطاع الأعمال العام) والمؤسسات العامة (الغيبية سنة ١٩٧٥) والهيئات العامة - ونوجز فيما يلي مفهومها :

- أ - شركات القطاع العام (قطاع الأعمال العام) : (الوحدات الاقتصادية ، كما يسميها القانون ) نشأت بتأميم بعض الأنشطة الاقتصادية وتحولها الى منظمات تشرف عليها الحكومة ولم تتحول الى وحدات حكومية لأن الحكومات تتكون دائماً من أجهزة تؤدي خدمات ولا تمارس الأعمال الانتاجية أو الاقتصادية (التجارية والصناعية) ثم أضيفت إلى تلك الشركات العامة شركات أخرى أنشأتها الحكومة

للاضطلاع بالتواخي الاقتصادية للتجارية والصناعية التي يهمها السيطرة عليها وأصلها عن احتمالات الاستغلال أو الانحراف في سبيل رفاهية المواطنين .

ب - المؤسسات العامة : كان الهدف من إنشائها هو إيجاد مؤسسة تشرف على كل قطاع من القطاعات الإنتاجية فنقوم بتوجيه الشركات العامة - التي تعمل في قطاع تخصصها إلى جانب إشراف الوزارة المختصة - مثل مؤسسة الصناعات المعدنية ومؤسسة النسيج ومؤسسة الأدوية ومؤسسة القطن ومؤسسة الكيماويات ... الخ .

ثم صدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ بإلغاء هذه المؤسسات العامة وقصر تبعية للشركات على الوزارات المختصة فقط ، وذلك في سبيل إعطاء حرية أوسع للشركات العامة دون تدخل من رئاسة أخرى كالمؤسسات العامة - ويستتبع هذه الحرية الواسعة بطبيعة الحال محاسبة أوسع لأن الشركات العامة حينئذ لا يمكنها تبرير أي أعمال أو تصور على أنه استجابة لتعليمات أو أوامر معوقة صادرة من المؤسسة المشرفة .

ج - الهيئات العامة : هي هيئات شبه حكومية تنشأ بقرارات من رئيس الجمهورية وتقوم على إدارة مرافق عامة مثل الهيئة العامة لمرافق المياه والهيئة العامة للكهرباء وهيئة النقل العام ، وهيئة المواصلات السلكية واللاسلكية ... الخ ، وينظمها قانون الهيئات العامة الذي يعفيها من الأنظمة الحكومية ويعطيها سلطة التشريع لنفسها في النظم المالية ونظم العاملين وغيرها وذلك لخطورة رسالتها في حياة المواطنين وغاية ما هناك أنها ملتزمة باعتماد الوزير المختص لقرارات مجلس إدارتها وخضوعها لتفتيش الجهاز المركزي للمحسابات .

## ثانياً : نموذج للهيئات الاجتماعية الحكومية ممثلاً في وزارة الشؤون الاجتماعية

### الاختصاصات الرئيسية لوزارة الشؤون الاجتماعية :

- ١ - توفير الخدمات الضرورية للأمرأة لتحقيق تماسكها وتربطها ، وتوفير الاستقرار لها وتمكينها من التخطيط السليم لحياتها لتنظيم استخدام مواردها المالية للارتفاع بمستوى معيشتها بالعمل على زيادة دخلها عن طريق موارد إضافية - والأخذ بيد المتخلفين من أفرادها ومعاونتهم للانضمام للركب العامل المنتج وتدريب الأمرة على الموازنة بين إمكانياتها وعدد أفرادها (تنظيم الإنجاب) .
- ٢ - توفير الضمانات اللازمة لحماية الطفولة صانعة المستقبل وحسن تنشئتها وإعدادها للحياة سواء في أسرة طبيعية وأسرة بديلة أو مؤسسة .
- ٣ - وضع الخطط والبرامج لتنمية المجتمعات المحلية للارتفاع بمستواها الحضارى والتقريب بين مستوى القرية والمدينة والعمل على دعم وتنمية القيم الإيجابية في المجتمع وتغيير القيم السلبية التى تعوق تقدم ونمو المجتمع .
- ٤ - تشجيع ودعم التطوع للخدمة العامة ، وتنظيم تكوين الهيئات الاجتماعية وتوجيهها وتدريب أعضائها للارتفاع بمستوى خدمات هذه الهيئات وتنمية مواردها ومعاونتها للقيام بعمليات توفير احتياجات الجماهير وتهيئة الفرص المحلية للمشاركة الإيجابية الفعالة فى مختلف ميادين الخدمة .
- ٥ - العمل على تحقيق الأمن الاجتماعى للمجتمع ، وتوفير الوسائل الوقائية لمنع الانحراف وتوفير الوسائل العلاجية للمنحرفين من الأحداث والشباب لاعادتهم الى طبيعتهم السوية واندماجهم فى ركب الحياة المنتج .

- ٦ - ربط خطة التنمية الاجتماعية بخطة التنمية الاقتصادية لتتلاقى ما قد يحدث من آثار نتيجة المشروعات الاقتصادية مثل التصنيع ، والنمو السريع للمدن وميكنة الزراعة والبطالة الظاهرة أو المقنعة ، وخروج المرأة للعمل ورعاية الطفولة ... الخ .
- ٧ - ربط خطة العمل الاجتماعى الشعبى ببرامج العمل الاجتماعى الحكومى وتنسيق كافة الجهودات و برامج الخدمات التى تقدمها مختلف الأجهزة الحكومية والشعبية .
- ٨ - القيام بالبحوث والدراسات الاجتماعية ومتابعة نتائج البحوث والتطورات الاجتماعية الحديثة والاتصال بالهيئات العلمية المحلية والخارجية للفادة من تجاربها وخبراتها بما يتماشى وحلجات وأهداف مجتمع جمهورية مصر العربية .
- ٩ - وضع السياسة العامة لتدريب العاملين فى ميادين العمل الاجتماعى : الحكومى والشعبى ، وتقويم نتائج التدريب لأجل الارتقاء بمستوى الاداء والابتكار والمبادرة للوصول إلى أحسن البدائل فى عمليات التنفيذ .
- ١٠ - تنظيم المؤتمرات وحلقات الدراسات الاجتماعية ، وتوجيه الاهتمام نحو دراسة المشكلات الاجتماعية ، واتخاذ لجراءات الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمسائل الاجتماعية فى نطاق السياسة العامة للدولة .
- ١١ - وضع برامج للتكوين المهنى لاعداد المتخلفين من مرحلة للتعليم الابتدائى اعداداً مهنياً يهدف إلى حمايتهم من الإحتراف وضمهم إلى مجتمع قوى الشعب العاملة .
- ١٢ - نشر الصناعات البيئية والمنزلية لاستغلال المهارات والخامات الموجودة بالبيئة لزيادة دخل الأسرة وللنخل القومى .

١٣ - أداء وتطوير الخدمات في مجال رعاية المعوقين بدنياً ونفسياً بما يتفق مع الاتجاهات العلمية الحديثة ، وفلسفة المجتمع الاشتراكي بحيث يتحقق تكيف هذه الفئات مع المجتمع وتحويلهم إلى قوى إنتاجية فيه .

١٤ - التوسع في خدمات الضمان الاجتماعي ، لتغطية كافة فئات الشعب التي لا تستفيد من نظم التأمينات الاجتماعية ، والعمل على مواجهة الاضرار الناشئة عن الكوارث والكفبات العامة والفردية .

١٥ - اجراء الدراسات المتعلقة بتهجير المواطنين من المناطق ذات الكثافة السكانية العالية الى الينيات المستحثة ، والعمل على توفير امكانيات المعيشة لهم في الينيات الجديدة وكذلك العمل على توطيد واستقرار البدو الرحل ، وتكيف النازحين من المواطنين الريفيين الى المناطق الصناعية

١٦ - بذل الجهود لرعاية المهجرين من ظروف الحرب وتولي مهام تهجيرها ثم سبل اقامتهم ومعيشتهم في المناطق التي هاجروا اليها والعمل على تكيفهم بالبيئة الجديدة المؤقتة ، واتخاذ التدابير اللازمة لعودة مهجري الحرب إلى مواطنهم الأصلية وتعويضهم عن الخسائر التي لحقت بهم في الأزواج والممتلكات .

١٧ - تخطيط برامج رعاية أسر المقاتلين والاستفادة من كافة الخدمات الممكنة في المجالين الحكومي والشعبي وصولاً إلى توسيع الخدمات الاجتماعية التي تؤدي لهم وزيادة فاعليتها .

١٨ - رعاية أسر الشهداء والمفقودين والمصلين من المدنيين بسبب الأعمال الحربية وتعويضهم عن الخسائر في الأرواح والممتلكات تعويضهم عن الخسائر في الأرواح والممتلكات وتوفير ما قد يحتاجونه من خدمات اجتماعية .

١٩ - تقدير التمويل اللازم لتنفيذ برامج المشروعات الاجتماعية ورسم السياسة المالية الخاصة بذلك .

٢٠ - تعديل التشريعات الاجتماعية بما يمشى وقيم المجتمع الجيد على الأخص ما يتعلق منها :

- أ - الأمن الاجتماعي (الأحداث - التسول - ايمان المفدرات .. الخ) .
- ب - العلاقات الأسرية (الزواج - الطلاق - الحضانة - النفقة ... الخ) .
- ج - علاقة الدولة بالجمعيات .
- د - المساعدات الاجتماعية .
- هـ - تشغيل المواطنين اجتماعياً ومهنياً .

#### مديرية الشؤون الاجتماعية :

لمحة تاريخية عن تطور التنظيم الإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية :

١ - فى ٢٠ أغسطس ١٩٣٩ صدر مرسوم ملكي بإنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية مكونة من الأجهزة الحكومية التالية :

- إدارة الفلاح والتعاون .
- مصلحة العمل .
- إدارة الخدمات الاجتماعية .
- مصلحة المسجون .
- إدارة الرعاية .
- إدارة الآداب العامة .
- مكتب البحوث الفنية .
- الإدارة العامة .

٢ - عند قيام الثورة عام ١٩٥٢ كانت أجهزة الوزارة قد إنتهت بعد عدة

تغييرات إلى مجموعة من المصالح ذات فروع بالأقاليم كما يلى :

- مصلحة العمل .
- مصلحة التعاون .
- مصلحة الفلاح .
- مصلحة الخدمات الاجتماعية .
- مصلحة الضمان الاجتماعى .
- إدارة المساكن الشعبية .
- الإدارة العامة للمشروعات .

- ٣ - ثم صدر القانون ٢٣٧/ ١٩٥٤ بإعادة تنظيم الوزارة على أساس للامركزية وبذلك ألغيت المصالح وأنشئت تسع إدارات مركزية ، وثمانية عشر مراقبة بمحافظات ومديريات القطر وكذلك ٤٩٨ وحدة إقليمية بمدن وقرى للجمهورية لتتولى جميع الخدمات التي تقدمها الوزارة فيما عدا شئون العمل والعمال فقد تولتها مكاتب خاصة للعمل .
- ٤ - وفي عام ١٩٥٩ تمسخت أجهزة التعاون عن الوزارة ثم تبعها بعد ذلك أجهزة العمل والعمال بإنشاء وزارة خاصة للعمل وهكذا صدر قرار جمهوري في عام ١٩٦٢ بإعادة تنظيم الوزارة لتضم الأجهزة الرئيسية التالية :

- مكتب الوزير
  - وكالة الوزارة للتخطيط .
  - وكالة الوزارة للمساعدات العامة
  - وكالة الوزارة للنشاط الأهلي .
  - وكالة الوزارة لرعاية الشباب
  - المناطق الإقليمية بالمحافظات .
- ٥ - وكانت منطقة الشئون الاجتماعية بأى محافظة تتكون حينذاك من :
- إدارة المساعدات .
  - إدارة النشاط الأهلي .
  - إدارة رعاية الشباب .
  - إدارة الشئون المالية والإدارية .
  - للوحدات الاجتماعية بالمحافظة .

- ٦ - وبإنشاء وزارة خاصة للشباب ١٩٦٣ وما تلى ذلك من تغييرات في أجهزة وزارة الشئون الاجتماعية خاصة بعد معركة ١٩٦٧ وبيان ٣٠ مارس ١٩٦٨

صدرت مجموعة من القرارات الوزارية باعادة تنظيم الوزارة وأجهزتها يهنا منها  
قرار الوزاري رقم ٤٣ / ١٩٦٨ بتشكيل مديريات الشؤون الاجتماعية بالمحافظات .

### لتنظيم الإداري لمديرية الشؤون الاجتماعية :

١ - من الناحية التاريخية السابقة يمكن لنا أن نستخلص ما يلي :

أ - في بداية عهد وزارة الشؤون الاجتماعية كانت المرافق والخدمات  
تدار مركزياً من ديوان عام الوزارة بالمهنية .

ب - ربما كان (المركز الاجتماعي) هو أول وحدة للخدمات على المستوى  
المحلي تديرها الوزارة وذلك مع بدء حركة للمركز الاجتماعي  
عام ١٩٤٥ .

ج - بدأ الاتجاه اللامركزي بإنشاء المرافق الإقليمية بالمحافظات  
والمديريات ثم تغيرت التسمية إلى مناطق للشؤون الاجتماعية ، وبعد  
صدور قانون الإدارة المحلية في ١٩٦٥ وتقسيم الجمهورية لولاً  
إلى وحداتها المختلفة وإلغاء المديريات وتوحيد التسمية لتصبح  
" محافظات " استبدلت وزارات الخدمات ومنها وزارة للشؤون  
الاجتماعية لتسميت ولطقت اسم " المديرية " على جهازها الإقليمي  
بالمحافظات .

### ٢ - أجهزة مديرية الشؤون الاجتماعية :

وهكذا أصبحت المديرية تتكون في صورتها الأخيرة (الديوان العام) من :

- إدارة الأمر المنتجة والتكوين المهني .
- إدارة النشاط الأهلي .
- إدارة للتدريب والبحوث والإحصاء .
- إدارة لضمان الاجتماعي .



- إدارة الأسرة والطفولة .
- إدارة الدفاع الاجتماعي .
- إدارة التهجير والتوطين .
- إدارة رعاية أسر المقاتلين .
- إدارة رعاية أسر الشهداء والمفقودين والمصابين .
- الشؤون المالية والإدارية .
- التفتيش والمتابعة .
- مكتب الشكوى .

### ٣ - اختصاصات المديرية :

هي نفس اختصاصات الوزارة فقط على مستوى المحافظة تأكيداً لمبدأ اللامركزية من ناحية وتحقيقاً للنظام الحكم المحلي من ناحية أخرى :

#### المراقبة الإقليمية :

- أ - أنشئت المراقبات تعميقاً وتدعيماً للامركزية .
- ب - ولما كانت المراقبة على مستوى المركز الإداري فهي حلقة الاتصال بين المديرية على مستوى المحافظة والوحدات الاجتماعية على المستوى المحلي .
- ج - الهدف منها : هو تقصير خطوط السلطة بحيث يمكن إنجاز معظم الأعمال عند هذا المستوى الوسيط فلا يرفع إلى المديرية إلا الأمور والمسائل التي تقع في نطاق سلطة ومسؤوليات وكوئل الوزارة أو المدير العام الذي يرأس المديرية .

د - هيكلها الإداري : يشمل الأقسام التالية :

- قسم النشاط الشعبي .
- قسم للضمان الاجتماعي
- قسم الأسرة والطفولة .
- قسم المتابعة والاحصاء والتكريب .
- قسم التفتيش والشكاوى .
- قسم الشؤون المالية والإدارية .

### الوحدة الاجتماعية :

١ - هدفها :

تحقق أهداف ورسالة واختصاصات وزارة الشؤون الاجتماعية وعلى الأخص في :

- ١ - تنمية المجتمع المحلي وأحداث التغيير الاجتماعي في ضوء المفاهيم والمبادئ الاشتراكية .
- ٢ - توفير خدمات الرعاية الاجتماعية .

٢ - اختصاصاتها :

أ - للبحوث الاجتماعية :

- عمل الأبحاث الاجتماعية للحالات التي تطلب الحصول على خدمة أو أكثر من خدمات الوحدة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر تقوم للوحدة ببحوث :
- \* الضمان الاجتماعي ومعونة الشتاء .
  - \* حالات المهجرين .
  - \* أسر المقاتلين وأسرة الشهداء .

- المعوقين والاحداث المنحرفين .
- اختيار المنتفعين المجتمعات المستحقة .. الخ .

ب - اجراء الدراسات الاجتماعية لتعرف على :

- البيئة : مواردها ، امكانياتها ومشاكلها .
- الحرف اليدوية للشائعة والخدمات المستقلة أو غير المستقلة فيها والعاملين بها .
- رغبات القيادات المحلية واحتياجات البيئة من الخدمات والمثبروعات الاجتماعية .

ج - اجراء للدراسات القبلية اللازمة :

قبل انشاء مؤسسات جديدة لخدمة البيئة مثل : الجمعيات الأهلية - مراكز تنظيم الاسرة - دور الحضنة ... الخ وكذلك عند حل بعض الهيئات غير الجادة أو إيمجها فى أخرى .

د - اعداد تقارير لخصائى دورية :

تصور نشاط الوحدة الاجتماعية فى مجالات : الأسرة والطفولة - الأسر المنتجة - الجمعيات الأهلية - التأهيل المهنى - الضمان الاجتماعى ... الخ .

هـ - التوعية :

نشر الوعى الاجتماعى بمختلف أنواعه بين كافة فئات المجتمع الذى تخدمه الوحدة مع التركيز على ما يلى :

- تنمية للشعور بالمسؤولية الاجتماعية بين الأهالي وحثهم على المشاركة في خدمة مجتمعهم المحلي وتطويره .
- دعوة المواطنين للانضمام لكتائب التطوع للخدمة العامة .
- استئثار الجهود لتنظيم الأسرة ومحو الأمية .

#### و - النشاط الأهلى والجهود الذاتية :

- توجيه وإرشاد الجمعيات الأهلية ومعاونتها لتحقيق أغراضها .
- مراقبة تنفيذ الجمعيات الأهلية للائحة نظامها الأساسى والقوانين والقرارات المنظمة لأعمالها وذلك عن طريق :

- زيارتها والتفتيش عليها .
- حضور جمعياتها العمومية وكذا بعض اجتماعات مجالس إدارتها ولجانها .

- التلاحم مع الأهالى وحشد طاقاتهم بجهودهم لخدمة مجتمعهم المحلى والاتصال بالجهات المختلفة لتتأيل الصعوبات التى تعترضهم .
- التنسيق بين خدمات الوحدة والهيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة بدائرتها وذلك لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع المحلى .
- تلقى واستيفاء طلبات شهر الجمعيات الجديدة .
- تقدير احتياجات الجمعيات التى بدائرة الوحدة :

#### • من الأغاث :

- من تصاريح جمع المال ثم تصفية ما منح من ترخيص .

ز - الاختصاصات والنشاطات الخاصة بالمجالات التالية :

- الضمان الاجتماعي .
- التأهيل والدفاع الاجتماعي .
- الأسرة والطفولة .
- الأسرة المنتجة والتكوين المهني .
- أسر الشهداء .
- أسر المقتولين .
- التجمهر -

و - للشئون المالية والإدارية الخاصة بالوحدة .

### ثالثاً : تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية (١)

تودى الجمعيات والمؤسسات الخاصة الكثير من الخدمات الاجتماعية في ميادين متعددة عندما قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٣٢ لسنة ١٩٦٦ بـلائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة وهي :

- أ - رعاية الأمومة والطفولة .
- ب - رعاية الأسرة البليدية .
- ج - رعاية الشيوخوخة .
- د - المساعدات الاجتماعية .
- هـ - رعاية الفئات الخاصة والمعوقين .
- و - للخدمات الثقافية والعلمية والدينية .
- ز - تنمية المجتمعات المحلية .
- ح - رعاية المسجونين .
- ط - تنظيم الأسرة .
- م - التنظيم والادارة .
- ن - للصدقة بين الشعب العربى والشعوب الصديقة .
- ك - للنشاط الادبى .

ونصت للائحة أنه لا يجوز للجمعية أن تعمل في أكثر من ميدان واحد من الميادين المذكورة الا بعد أخذ رأى الاتحاد المختص وموافقة مجلس المحافظة .

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة في الخدمة الاجتماعية ، غير منشور ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ص ٧٣ - ٧٦ .

والعمل في ميدان واحد يتطلب في معظم الأحيان القيام بأكثر من خدمة في نفس الميدان فالجمعيات التي تعمل في ميدان رعاية الأسرة مثلاً قد تشرف على مكتب لتوجيه الأسرة ومركز لتنظيم الأسرة ، ودار للتوجيه المهني للمهات ... وهكذا .

ويجانب ذلك نجد أن المؤسسات الحكومية تعمل في نفس الميادين وهنا يتطلب الوضع ضرورة التنسيق بين هذه الخدمات تفادياً لتكرار الجهود دون مبرر وضياح للوقت والمال .

مادة (٨٣) من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ :

وقد صدر القانون رقم ١٩٦٤/٣٢ الهيات التي تعمل على تنظيم هذه الجهود وتنسيقها وينص هذا القانون على أن للجهة الادارية المختصة أن تنشئ اتحادات نوعية أو قلايمية من الجمعيات والمؤسسات الخاصة تكون لها للشخصية الاعتبارية .

وتتألف الجمعية العمومية لهذه الاتحادات من ممثلين لهذه الهيات ويتألف مجلس ادارة الاتحاد من (ممثلين لتلك الجمعيات والمؤسسات - وممثلين للجهات الادارية المختصة - وغيرهم من المهتمين بالمسائل الاجتماعية) .

مادة (٨٤) : وتعمل الاتحادات النوعية على مستوى للجمهورية أما الاتحادات القلايمية تعمل على مستوى المحافظة .

ولا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعي واحد في ميدان للخدمة والرعاية الواحدة ولا أكثر من اتحاد قلايمي واحد على مستوى المحافظة .

مادة (٨٥) : كما ينشأ اتحاد علم للجمعيات والمؤسسات الخاصة تكون له الشخصية الاعتبارية ويشكل مجلس ادارته بقرار من رئيس الجمهورية وبضم هذا المجلس (ممثلين من الاتحادات النوعية والاقليمية والجهات الادارية المختصة وعدد من المهتمين بالمسائل الاجتماعية ويكون اوزير الشؤون الاجتماعية رئاسة للمجلس ) .

مادة (٨٦) : عقد الاتحاد العام مؤتمراً سنوياً لدراسة المسائل التي تحال عليه من اللجان الفنية لومن الاتحادات النوعية أو الاقليمية وعلى الأخص :

- ا - اقتراح الخطة العامة لميادين الخدمات الاجتماعية .
- ب - اقتراح الخطة العامة للتمويل .
- ج - وضع سياسة للتدريب واعداد العاملين ميادين الرعاية الاجتماعية وفق لاحتياجاتها .
- د - دراسة المشكلات والمسائل الاجتماعية المتعلقة بمستوى الجمهورية ووضع الحلول لها وتوفير امكانيات مواجهتها .
- هـ - تنظيم عقد المؤتمر السنوى العام للمجتمعات والمؤسسات الخاصة ودعوة الاتحادات الاقليمية والنوعية لحضوره .

وجاء أيضاً فى القانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٥٠ الخاص بالضمان الاجتماعى (مادة ٤١) أنه يجب على جميع الجهات الحكومية والجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ونظار الأوقاف وغير ذلك من الهيئات أن تبلغ مصلحة الضمان شهرياً بما صرفته للأفراد أو الأسر نقداً أو عيناً من سبيل المساعدة ويكون الإبلاغ على النموذج الذى تعده مصلحة الضمان الاجتماعى ويجب أن ينشأ بكل تقنيش للضمان الاجتماعى سجل للمساعدات تفيد فيه بيان عن المساعدات التى تحصل عليها الأسر



أو الأفراد المقيمين في دائرة اختصاصه وفقاً للنظام الذي تضعه مصلحة الضمان الاجتماعي .

وواضح من هذا القصد هو عدم تكرار صرف المساعدة للفرد الواحد أكثر من مصدر واحد دون مبرر وتنسيق تقرير المساعدة في حد ذاتها وقد تطور تنفيذ هذه المادة (٤١) بإنشاء ما يطلق عليه (سجلات تبادل المعلومات) في كل محافظة لإثبات المساعدات التي تصرف لكل فرد من أي مصدر ووضع هذه المعلومات تحت تصرف الوحدات الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والتي تقوم بتنفيذ قانون الضمان الاجتماعي كذلك تحت تصرف الجمعيات التي تعمل في ميدان المساعدات العامة حتى تكون تحت نظرها عند ربط قرار الصرف .

هذا وهناك نظريتان لتنسيق العمل بين الهيئات الحكومية والأهلية بصرف النظر عن ما جاءت به هذه القوانين :

- ١ - أن تتصرف الأجهزة الحكومية إلى تنفيذ الخدمات التي تضمن تحقيق المستوى الأدنى للمعيشة للمواطنين كالضمان الاجتماعي وتكمل الأجهزة الأهلية هذه الخدمات نظرية السلم التكاملي Extension Ladder theory (سيدنى وب) Sidney Webb .
  - ٢ - أن تعمل الأجهزة الحكومية والأهلية معاً على تنفيذ الخدمات في كافة الميادين وهي المعروفة بنظرية الأعمدة المتوازنة Parallel Bars theory (بنجمن كركمان جراي) Benjomon Kirkmon Groy (١) .
- اختصاصات كل من (الاتحاد النوعي - الاتحاد الأقليمي) .

(١) دكتور أحمد كمال وعلي سليمان ، الخدمة الاجتماعية والمجتمع ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ،

## ملحوظتان هامتان :

- بالنسبة الأولى تكون الحاجة لتنسيق الخدمات وتنظيمها في محيط الهيئات الأهلية من جمعيات ومؤسسات
- بالنسبة الثانية الحاجة ماسة إلى تنسيق الخدمات بين الجهازين .

سبق أن أشرنا إلى الهيئات الأهلية والحكومية - خصوصاً في مصر -  
تتشارك معاً في تنفيذ برامج الرعاية والتنمية الاجتماعية ، والآن ما هي الفروق  
الأساسية بين الإدارتين ؟

وفيما يلي توضيح لاختصاصات كل من الاتحاد النوعي والاتحاد الاقليمي

اختصاصات كل من الاتحاد النوعي والاتحاد الإقليمي

| الاتحاد الإقليمي مادة (٨٨)                                                                                                                  | الاتحاد النوعي مادة (٨٧)                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تنفيذ للسياسة العامة التي يضعها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة والإشراف على تنفيذ القرارات التي يصدرها المؤتمر .</p>            | <p>أ - تخطيط برنامج الرعاية الاجتماعية في ميدان العمل للمتمصل بأغراض الاتحاد وذلك في حدود سياسة الدولة .</p> |
| <p>إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة بالمحافظة والإشتراك في البحوث الاجتماعية العامة التي يتولاها الاتحاد العلم .</p>                         | <p>ب - إجراء البحوث المتصلة بميدان العمل ، ونشرها .</p>                                                      |
| <p>الإطلاع على الحساب الختامي والميزانية الخاصة بالجمعيات والمؤسسات الخاصة الأعضاء وإهداء قرأى فيها وإبلاغ ملاحظته إلى الجهة الإدارية .</p> | <p>ج - تحديد مستويات الخدمات وحدود تكلفتها في نطاق السياسة العامة</p>                                        |
| <p>تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الأعضاء لضمان عدم التكرار وتكامل الجهود .</p>                                                        | <p>د - تنظيم البرامج وتنسيق الجهود التي تقوم بها الجمعيات الأعضاء .</p>                                      |
| <p>القيام بتنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والأداء لموظفي الجمعيات الأعضاء</p>                                                           | <p>هـ - وضع برامج الإعداد الفني والإداري لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات .</p>                         |

| الاتحاد النوعى مادة ٨٧                                                                                              | الاتحاد الاقليمى مادة ٨٨                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| و - تقييم جهود الأعضاء ونشاط الاتحاد على ضوء السياسة العامة وتقدم تقارير عن تلك الجهود إلى الجهة الادارية المختصة . | تقييم الخدمات التى تؤديها الجمعيات والعمل على تنظيم هذه الجهود حتى تكون مطابقة لما تحتاج إليه البيئة فعلاً. |
| ز - تقديم المعونة الفنية للجمعيات والمؤسسات الأعضاء .                                                               | دراسة إحتياجات البيئة وإمكاناتها ومواردها بما يضمن سد الثغرات فى هذه الخدمات .                              |
| ح - وضع طريقة تنفيذ برامج المشروعات المشتركة .                                                                      | دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات والعمل على علاجها.                                                     |

أن الدولة ممثلة فى وزارة الشؤون الاجتماعية تترك للنشاط الأهلى حرية حركة للتنفيذ بإشراف من الوزراء والدولة للإحتبارات الآتية :

- أ - مرونة العمل فى محيط الجمعيات وسرعة الأداء .
- ب - الإنفتاح بجهود المتطوعين فى عمليات الإشراف والتنفيذ وكلها جهود ذات خبرة ولا تكلف الوزارة شيئاً من المال .
- ج - مساندة الإنفاق الحكومى بما تديره هذه الهيئات من حصيللة التبرعات التى تجمع من الجمهور وبذلك يظهر الإشتراك الشعبى مع الحكومة فى تمويل برامج الرعاية والتنمية .

وفىما يلى جدول لتوضيح الفروق الأساسية بين الهيئات الأهلية والهيئات الحكومية .

### جدول الفروق الأساسية بين إدارة الهيئات الأهلية وإدارة الهيئات الحكومية

| وجه المقارنة      | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                  | الهيئات الحكومية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١- من حيث التصريف | وهي وحدة نشاط يديرها شخص أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين ، وتقتصر خضوعها للقوانين العامة على عدم الاضرار بالأمن العام أو الآداب العامة أو الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة للدولة . | هي وحدة نشاط تتبع السلطة التنفيذية العامة سواء كانت مركزية أو لاقليمية أو محلية وتخضع هذه المنظمات في شئونها للقوانين أو لوائح أو نظم موحدة إلا إذا كانت طبيعة عمل المنظمة تستلزم إستثناءها من هذه النظم الموحدة ويكون هذا الإستثناء بقانون علم أو بقرار حكومي من الجهة المختصة بإصداره ، مثلاً في ج.م.ع تنظم المالية الاستثنائية للمقررة لهيئة المد العالي ونظام العاملين الخاص بالجامعة ونظام العاملين الخاص بالقضاء . |
| ٢- من حيث التنفيذ | الهيئات الأهلية تستمد سياستها من النظام الأساسي لها المعنوي في وزارة الشؤون الاجتماعية وفي جميع الأحوال فإنه لا يمكن أن تتعارض هذه السياسة من ناحية الإطار العام مع السياسة العامة للدولة .                      | الهيئة الحكومية تحدد سياستها أما بقانون يصدره المجلس التتيلي (مجلس الشعب مثلاً) كما هو الحال في تنفيذ قانون الضمان الاجتماعي مثل القرارات الصادرة من مجلس الوزراء أو الوزير المختص .                                                                                                                                                                                                                                     |

| وجه المقارنة       | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                          | الهيئات الحكومية                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | ويلاحظ أنه قد يكون هناك تشريع ينظم العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية بحيث يتيح للجهة الإدارية نوعاً من الإشراف أو الرقابة على أعمال هذه الجمعيات كما هو الحال في مصر .                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                             |
| ٣- من حيث التمويل  | تعتمد الهيئات الأهلية من جمعيات ومؤسسات في تمويل برامجها أساساً على ما تجمعته من تبرعات من الجمهور في شكل اشتراكات أو هبات أو وصايا أو لوقف ، وقد تحصل على إعانات من الجهات الحكومية مركزية كانت أو محلية لمجالس المحافظات ، أو مجالس لقرى .                             | الهيئات الحكومية يتم تمويلها من الميزانية العامة للدولة التي تدبر من أموال دفعسى الضرائب والإيرادات العامة للدولة وتنظم في شكل اعتمادات في أبواب معينة وتقرها الهيئة التشريعية ثم تصبح نافذة المفعول بقانون ربط الميزانية . |
| ٤- من حيث الموظفين | تتمتع الهيئات الأهلية بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وتضع لذلك اللوائح اللازمة من حيث السن - المؤهلات - الخبرة السابقة - المرتب .. الجزامات الاجازات - الفصل إلى غير ذلك وكل هذا طبقاً لما حددته قوانين العمل والمجال واسع أمام الهيئات الأهلية في تعديل هذه القواعد . | الهيئات الحكومية تخضع في تعيين موظفيها لما تضعه الحكومة من قوانين ومستوى في ذلك أى موظف في أى جهة حكومية وفي أى محافظة أو إقليم .                                                                                           |

| وجه المقارنة          | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                        | الهيئات الحكومية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>من حيث المرونة</p> | <p>نجد أن الهيئات تستطيع في أي وقت تعديل نظمها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري متى رأت ضرورة لذلك حتى يمكن أن تحقق أغراضها على غير صورة أي أن الهيئات الأهلية تضع لنفسها أو لعملها الداخلي للنظم والقواعد الإدارية والمالية المرنة .</p> | <p>الجهات الحكومية مقيدة بقواعد العمل صدرت بها قوانين أو قرارات تحتاج إلى وقت طويل وإجراءات معقدة لتغييرها كما أن بعض الموظفين لا يكونون أصلاً تشغل كل وقتهم ومع ذلك لا يمكن فصلهم أو الاستغناء عن أحد منهم كما أن الهيئة الحكومية غالباً ما تتصف بالمركزية Centralization في الإدارة وفي مصر كان لتطبيق قانون الحكم المحلي (الإدارة المحلية) أثر في تخفيف أضرار المركزية وأن كان العمل يحتاج إلى مزيد من التوسع في السلطات التي تمنح للهيئات المحلية ، وننبه هنا إلى أنه قد ينشأ عن تطبيق اللامركزية Decentralization ما يسمى مركزية اللامركزية عندما تتحكم المديريات الإقليمية في اتخاذ القرارات وتترك المجالس القروية أو مجالس المدن لا سلطان لها .</p> |

| الهيئات الحكومية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                     | وجه المقارنة             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| ٣- من حيث تكلفة الخدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | وعلى هذا نجد أن ذلك ينعكس على الإنفاق ولذلك نرى أن تكلفة الخدمة المقدمة من الهيئات الحكومية باهظة أو مرتفعة وذلك بمقارنتها بنفس الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو الهيئة الأهلية أو الخاصة وإحصائيات وزارة الشؤون الاجتماعية تؤيد هذا . |                          |
| ١- تبعاً لقانون ٧١/٥٨ للعاملين المدنيين في الدولة تعلن الوحدات الإدارية عن الوظائف الخالية بها .<br>٢- التي يتم للتعين فيها بقرار من الوزير المختص .<br>٣- ويتضمن الإعلان للبيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها<br>٤- تقوم للسلطة الإدارية المختصة بتحديد الوظائف التي يتم شغلها بامتحان والوظائف التي تشغل الآن بدون امتحان .<br>إلا أنه في الوقت الحالي تتبع الحكومة لإجراء من شلته تعيين خريجي الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة ذات النفعة معاً عملاً منها بسياسة الدولة في تشغيل الخريجين وتقوم وزارة القوى العاملة والتدريب بهذه المهمة . | ١- الإعلان في الصحافة .<br>٢- معاهد تعليمية .<br>٣- استثمار الموظفين الحاليين .<br>٤- مكاتب القوى العاملة .<br>٥- من بين المتطوعين في المؤسسة أو المؤسسة الأخرى .                                                                   | ٧- وسائل إختيار العاملين |



| وجه المقارنة                               | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الهيئات الحكومية |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ١ - التدريب                                | والتدريب أربعة أنواع :<br>١ - التدريب قبل الخدمة .<br>٢ - التدريب أثناء الخدمة .<br>٣ - التدريب لتجديد المعلومات .<br>٤ - التدريب الإشرافي للترقية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |
| ٩ - تقويم عمل الموظف أو تقدير كفاءة الموظف | هو تحليل منظم دقيق للخدمات التي يقوم بها الموظف .<br>ويتم تقويم الموظف :<br>١ - عن طريق ملاحظة عمله فترة من الزمن تقدر بحام .<br>٢ - وكذلك بدراسة السجلات المتعلقة بعمله ومسلكه .<br>وتقويم عمل الموظف إذا تم بعناية وبشكل موضوعي يكون له فوائد كبيرة .<br>وأهم جوانب التقويم<br>١ - درايته بالعمل<br>٢ - نوعية العمل الذي يؤديه .<br>٣ - مدى إهتمامه بالعمل .<br>٤ - كمية العمل الذي يؤديه .<br>٥ - قدرته على التعلم .<br>٦ - مدى الاعتماد عليه .<br>يتم عن طريق ما يقدمه المدير المنفذ ويتم منح العلاوة للترقية على أساسه بعد تصديق مجلس إدارة الهيئة .<br>يتم عن طريق تقرير سرى سنوى يستوفى عن العاملين ويضعه التقرير الرئيس المباشر للعامل الذى يعرضه على المدير المحلى الذى له أن يأخذ بدرجات الرئيس أو يحلها ثم يعرض |                  |

| وجه المقارنة | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الهيئات الحكومية                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>على رئيس المصلحة الذى يحدد الدرجة النهائية وتقسّم للدرجات كما يلي :</p> <p>١- أداء ولجبات العمل (٥٠ درجة)</p> <p>٢ - الاستعداد الذاتى والقدرات (٣٠ درجة) .</p> <p>٣ - الصفات الشخصية والأخلاق (١٥ درجة) .</p> <p>٤ - إمكانية التقدم (٥ درجات) .</p> |
| ١٠- للترقية  | <p>ويقصد بها : نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة ( ترقية بالأقدمية - ترقية بالاختيار - ترقية بالامتحان - ترقية نتيجة الحصول على مؤهل أعلى أو دراسات عليا )</p> <p>١ - بناء على التقرير السنوى الذى يقدمه المدير المنفذ عن العامل .</p> <p>٢- يخرض المدير المنفذ التقرير على مجلس إدارة الهيئة .</p> <p>٣ - فى ضوء التقرير يتقرر إستحقاق العامل للملاوة من علمه</p> | <p>١ - بناء على التقرير السنوى الذى يقدمه الرئيس المباشر .</p> <p>٢- يعتمد التقرير من الإدارة العليا</p> <p>٣- يحرم العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيف .</p>                                                                                        |

| وجه المقارنة               | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الهيئات الحكومية                                                                                                                                                          |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | ٤ - وتكون قيمة العلاوة طبقاً لما هو موضح باللائحة الداخلية للهيئة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ٤ - لا يجوز ترقية العامل إلا باستيفائه للمدة المحددة (المقررة)<br>٥ - يصدر قرار للترقية من السلطة المختصة بالتعيين .<br>٦ - تمنح العلاوة الدورية في أول يوليو من كل عام . |
| ١١- من حيث إجراءات التعيين | يقصد بالتعيين هو إلحاق العامل بعمل في المؤسسة وذلك في حدود الميزانية المخصصة للوظائف المدرجة في المؤسسة سواء أكانت أهلية أو حكومية . وتتفق كل من الهيئات الأهلية والحكومية في قواعد عامة في التعيين من حيث :<br>١ - أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو إحدى جنسيات الدول العربية التي تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتلك الوظائف العامة ، ويستثنى من هذا الشرط للفلسطينيين العرب حيث يعاملون معاملة المتمتع بالجنسية المصرية ، مع احتفاظهم بالجنسية الفلسطينية .<br>٢ - أن يكون قد أتم مدة الخدمة العسكرية أو أعفى منها نهائياً أو أجل تجنيده بصفة مؤقتة أو أدى الخدمة العامة لمدة عام بالنسبة لهؤلاء الغير مكلفين بأداء الخدمة العسكرية .<br>٣ - أن يكون حسن السمعة محمود السيرة .<br>٤ - أن تثبت لياقته الصحية لشغل الوظيفة . |                                                                                                                                                                           |

| الهيئات الحكومية                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                                                        | وجه المقارنة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <p>٥ - ألا يكون سبق الحكم عليه بقوة جنائية منصوص عليها في قانون العقوبات أو ما يماثلها من الجرائم المنصوص عليها في القوانين الخاصة أو بقوة مقيدة للحرية في جريمة مخلة للشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره في الحالتين .</p> <p>٦ - أن يكون قد بلغ السن الذي تحدده اللائحة</p> <p>بالإضافة إلى</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |
| <p>١ - ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بحكم أو بقرار تأديبي نهائي مالم تمض على صدوره أربعة أعوام .</p> <p>٢ - أن يكون مستوفياً لشروط أو مواصفات الوظيفة المطلوب شغلها أو يجوز الاعفاء منها بموافقة السلطة المختصة بالتعيين (الوزير) .</p> <p>٣ - أن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة .</p>                 | <p>١ - تمد استمارة ملوفا طالب الوظيفة مشتملة على بيانات كافية عنه مع ذكر اسمه يمكن الحصول منها على معلومات وبيانات عنه .</p> <p>٢ - تجرى مقابلة تمهيدية ويستفاد من هذه المقابلة لتبصير الطالب عن نوع العمل .</p> <p>٣ - تقوم اللجنة المشكلة للاختيار بوضع تقرير عن المرشحين واختيار أصلح العناصر .</p> |              |

| وجه المقارنة | الهيئات الأهلية                                                                                                                  | الهيئات الحكومية                                                                                                                                                           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | ٤- يتم الإتصال بالمصادر التى نكرها الطالب للإستلام عنه .                                                                         | ٤- يوضع المعين تحت الاختبار لمدة ستة شهور من تاريخ إستلامه للعمل ومن يثبت عدم صالحيته يحال إلى لجنة شئون العاملين التى لها أن تقرر نقله إلى وظيفة أخرى أو فصله من الخدمة . |
|              | ٥ - يمرض التقرير على مجلس إدارة الهيئة ليتولى مهمة إصدار قرارات التعيين فى حدود إحتياجات الهيئة والميزانية المخصصة للوظائف فيها. | ٥ - يكون التعيين فى وظائف الادارة العليا بقرار من رئيس الجمهورية والتعيين فى الوظائف الأخرى بقرار من الوزير .                                                              |
|              | ٦ - يمنح العامل الأجر المحدد فى اللائحة الدخالية للهيئة .                                                                        | ٦ - يمنح العامل عند التعيين أول مربوط لفئة الوظيفية التى يتعين عليها ويستحق هذا الأجر من تاريخ إستلامه للعمل .                                                             |

| الهيئات الحكومية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | الهيئات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                            | وجه المقارنة                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p>تخضع للمنظمات الحكومية لمبدأ سيادة الشعب بمعنى أن مسؤولية موظفيها تمتد إلى التشريعات التي يقرها الشعب فمثلاً في مجلس الشعب ويمثل المنظمة الحكومية في مسؤوليتها أمام مجلس الشعب الوزير المختص ولذلك يتسم عمل الموظفين بالحرص الزائد وقلة المرونة نسبياً والإلتجاء إلى سلسلة من الرئاسات المتعددة في أغلب الحالات حتى يضمن كل رئيس إخلاء مسؤوليته لغاية مستوى الوزير المختص وهذا ما يطلق عليه تجاوز الوزير المختص .</p> | <p>تنتهي مسؤوليات العاملين بالهيئات الأهلية عند مدير المؤسسة أو الجمعية أو مجلس إدارتها (هذا يقابل مستوى المسؤولية أمام الوزير في الحكومة) وتنتهي مسؤولية مسؤولية مجلس الإدارة أمام الجمعية العمومية (هذا يقابل مستوى المسؤولية أمام الشعب أو مجلس الشعب في الحكومة) .</p> | <p>١٢ - من حيث المسؤولية (المسألة)</p> |
| <p>لما في الحكومة يصحب الاعتماد على المتطوعين في الإضطلاع بمسؤولياتها التي يمثلها الوزير المختص أمام مجلس الشعب لعدم مسؤوليتهم المباشرة أمام الحكومة قانوناً . ينطوى هذا المبدأ على تحقيق ديمقراطية الخدمات الموجهة</p>                                                                                                                                                                                                  | <p>يمكن للمنظمات الأهلية أن تستعين بمطوعين على نطاق واسع من الحكومة حيث يبشر عملهم ونشاطهم مجلس الإدارة ويضمن إلى سلامته .</p>                                                                                                                                             | <p>١٣ - من حيث المتطوعين</p>           |

| وجه المقارنة              | الهيئات الأهلية                                                                                                | الهيئات الحكومية                                                                                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                | عن طريق الشعب لصالح الشعب نفسه ، كذلك توفير الجهد الحكومي لما هو أهم من للعمليات ذات الصلة القومية .                                                    |
| كل - من حيث أجهزة الرقابة | تخضع المنظمات الأهلية إلى أجهزة للرقابة معقدة في الاتحادات الأكاديمية والنوعى والعلم والجهة الإدارية المختصة . | تمارس عمليات الرقابة الخارجية على تلك المنظمات الجهاز للمركزى والمحاسبات والجهاز للمركزى للتنظيم والإدارة والرقابة الإدارية والنيابة الإدارية... الخ .. |

وليس معنى ما سبق أن تبقى الحكومة بخينة عن هذا المبدأ بل عليها واجبات أهمها :

- أ - الرقابة والإشراف فى حدود ما تضعه من قوانين .
- ب - التمويل للمشروعات .
- ج - القيام بخدمات التدريب والتخطيط والمتابعة المستمرة .
- د - البحوث الاجتماعية لتحديد سياسة العمل .
- هـ - التدريب فى الميدان الهمة التى لا تقوى الهيئات الأهلية إزتيادها بسبب أو لآخر .
- و - للمعونة الفنية للجمعيات وكان للتنظيم الأخير للقانون ٣٢ / ١٩٦٤ أثر كبير فى التوسع فى ذلك إذا جاز لوزارة أن تقوم بإنتداب الموظفين الفنيين للعمل فى الجمعيات على سبيل المعونة الفنية .

## رابعاً : إدارة الهيئات الاجتماعية الأهلية

### ١ - أهميتها :

أن النشاط الاجتماعي أو حركة الجمعيات الخيرية في مصر بدأت في القرن التاسع عشر عندما شعر بعض قادة الفكر بتخلف البلاد في تلك الناحية وإهتمام الجاليات الأجنبية التي وجدت من مصر أرض طيبة للهجرة والاستقرار بعد الاحتلال البريطاني ١٨٨٣ .

وتتميز حركة الإصلاح الاجتماعي في مصر في القرن التاسع عشر بارتباطها الشديد بالدين ويتمركزها حول ميدان أو ميادين من ميادين الرعاية الاجتماعية مثل الإحسان والتعليم كما كانت تعتمد غالباً على المتطوعين في العمل وتقوم على التبرعات والهيئات في التمويل وعلى هذا الأساس يمكن أن تقسم هذه الحركة إلى المرحلتين الآتية (١) ، (٢) :

### أ - مرحلة البدئية :

ولها قد تم إنشاء الجمعية الخيرية الإسلامية وجمعية للمروءة والوفاء وجمعية المساهي المشكورة وجمعية لتوفيق القبطية وجمعية لإنشاء القبطية والجمعية الجغرافية وجمعية طبع الكتب العربية ومجمع اللغة العربية وعدد آخر من الجمعيات الأجنبية .

(١) يحيى حسن درويش ، الوسيط في تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، بدون دار نشر ، ١٩٧٨ ، ص ٤٠ - ٥٦ .

(٢) دكتور مسعد القزوق حمودة ، تنظيم المجتمع في أجهزة الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار الطباعة الحرة ، ١٩٩٣ ، ص ٧٥ - ٤١ .



### ب - مرحلة النقل (الاجتهاد والتجربة) :

فى أعقاب الحرب العالمية الأولى عاد كثير من المواطنين من بعثاتهم فى الخارج كما أراد بعض الأجانب نقل بعض النماذج من المؤسسات الاجتماعية فى الخارج وقامت بعض الجمعيات النولية بإنشاء فروع لها فى مصر وكانت معظم هذه الهيئات على نمط مثيلاتها فى الخارج .

وتتميز هذه المرحلة بتحرير أغلب الجمعيات الكبيرة من النفوذ الدينى وبسيطرة الأثرياء والمتعلمين والأجانب عليها وبإرتباطها بحركات محاكمة من الخارج وبإستقلالتها من الخبرات التى وصلت إليها هذه المؤسسات الخارجية .

وكانت هذه الهيئات تعتمد على المتطوعين وعلى موظفين غير مؤهلين لأن البلاد لم يكن فيها معاهد لإعداد المختصين الاجتماعيين . وقد قامت كثير من الهيئات بجمع للتبرعات وكانت مساعدات وإعانات الحكومة محدودة .

### ج - مرحلة التخصص :

وتبدأ بإنشاء مدارس الخدمة الاجتماعية فى البلاد فقد أقامت للجالية اليونانية باسكندرية مدرسة الخدمة الاجتماعية للأجانب سنة ١٩٣٦ كانت تسير على نمط مدارس شرق أوروبا وسويسرا ولم يكن بها أحد من المصريين لأن الدراسة كانت باللغات الأجنبية ولتحقق بها المصريون بعد ذلك .

وفى سنة ١٩٣٧ أنشئت مدرسة الخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، وتتبع الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية التى قامت منذ إنشائها سنة ١٩٣٧ حتى الآن بكثير من التجارب الاجتماعية .

وفى سنة ١٩٣٩ أنشئت وزارة الشؤون الاجتماعية التى تعد أول تنظيم وظيفى حكومى .

وتمتاز هذه المرحلة بوجود متخصصين مصريين فى الخدمة الاجتماعية التى أخذت مهنة لهم وأسس الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين عام ١٩٤١ وتخرج منذ ١٩٤٠ للآن آلاف من المهنيين فى الخدمة الاجتماعية .

وفى عام ١٩٤٦ بدأ المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة بجاردن سيتى بعمله كمعهد تابع للحكومة كما حولت مدرسة للخدمة بالاسكندرية إلى معهد عال للخدمة الاجتماعية وفى سنة ١٩٥٢ أنشئ المعهد للمتوسط للخدمة الاجتماعية بالقاهرة وبالاسكندرية الذى تشرف عليه رابطة الإصلاح الاجتماعى .

#### د - المرحلة الحالية :

وبدأت الثورة سنة ١٩٥٢ وأصبحت لنا سياستنا الاجتماعية فى ضوء مجتمعنا الاشتراكى العربى .

ومن أهم المشروعات التى بدأها المختصون فى هذه المرحلة تجارب جديدة للنهوض بالمجتمع الريفى كالوحدات المجمعية والإدارة المحلية وإنشاء الاتحادات مثل اتحاد عام رعاية الأحداث واتحاد علم رعاية مرضى الصدر ومجالس الأحياء والمجلس الأعلى لرعاية الشباب .

وقد قامت وزارة الشؤون الاجتماعية بإصدار عدة تشريعات لتنظيم الرعاية الاجتماعية الأهلية منها القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٤٥ والقانون رقم ٣٨٤ لسنة

١٩٥٦ والقرارات المنفذة له ، وللقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ومن أهم الجهود التي قامت بها الوزارة لدعم الرعاية الاجتماعية الأهلية ما يأتي :

- أ - قيامها بتقديم مساعدات مالية للجمعيات الأهلية .
- ب - توفير عدد من المختصين لتوجيه وإرشاد الجمعيات الأهلية .
- ج - تنظيم دراسات تدريبية للمشرفين على هذه الجمعيات .
- د - العمل على تكوين اتحادات قلمية واتحادات نوعية واتحاد غلام للجمعيات والمؤسسات الخاصة .

#### ٢- تنظيم الهيئات الأهلية (١) :

جاء في القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ تعريف الجمعية والمؤسسة على النحو التالي :

#### الجمعية الاجتماعية .

كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين لا يقل عددهم عن ١٠ أشخاص وتعمل على تحقيق غرض اجتماعي غير الحصول على ربح مادي .

#### المؤسسة الاجتماعية :

تعد مؤسسة اجتماعية كل مؤسسة تنشأ بمال يجمع كله أو بعضه من الجمهور لفترة معينة أو غير معينة ، سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بإداء خدمة إنسانية دينية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض

(١) وزارة الشؤون الاجتماعية ، قانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، القاهرة ، دار مطبعة الشعب . بدون سنة نشر .

آخر من أغراض البر أو النفع العام . ويشترط في جميع الأحوال ألا يقصد إلى ربح مادي للأعضاء ولا تكون أغراض الجمعية للخيرية أو للمؤسسة الاجتماعية ووسائلها في تحقيق هذه الأغراض مخالفة للنظام العام أو الأمن العام أو الآداب العامة .

تعتبر جمعية في تطبيق أحكام القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ما يلي :

مادة (١) : كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتبارية لغرض غير الحصول على ربح مادي .

مادة (٢) : وكل جمعية تنشأ مخالفة للنظام العام أو للآداب أو لسبب أو لغرض غير مشروع أو يكون الغرض منها المساس بسلامة الجمهورية أو بشكل الحكم الجمهوري أو نظمها الاجتماعي تكون باطلة .

مادة (٣) : كما يشترط القانون في إنشاء الجمعية أن يوضع لها نظام مكتوب موقع عليه من المؤسسين ويجب الإشتراك في تأسيسها أو ينضم إلى عضويتها أي من الأشخاص المحرومين من مباشرة الحقوق السياسية إلا بتصريح من الجهة الإدارية المختصة .

مادة (٦٩) : كما أشار القانون في نصه على أن المؤسسات الخاصة تنشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ربح مادي .

مادة (٧٠) : يكون تخصيص المال لإنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية ويعتبر السند أو الوصية مستوراً للمؤسسة .

ويجب أن يشتمل هذا الدستور على : (اسم المؤسسة - ميدان نشاطها - نطاق عملها الجغرافي - مركز إدارتها في مصر - الغرض الذي أنشئت المؤسسة لتحقيقه - بيان الأموال المخصصة لهذا الغرض - نظام إدارة المؤسسة بما في ذلك اسم مديرها - كما يجب أن يشتمل على البيانات الأخرى التي يصدر بتعيينها لقرار من الجهة الإدارية المختصة) (١) .

ومن كل هذا يتضح أن أساس تكوين الجمعية هو الجماعة بينما الأساس في المؤسسة هو المال المخصص لغرض من الأغراض .

أوجه الاشتراك في كل من الجمعية والمؤسسة :

- أ - أن كل منها يستهدف تحقيق غرض من أغراض البر أو النفع العام .
- ب - أنهما لا يستهدفان تحقيق ربح مادي .
- ج - كما أنه بالطبع يجب ألا يكون في نظامها وأغراضها أو نشاطها ما يتعارض مع الأمن العام أو النظام العام أو الآداب العامة .

أ - لائحة النظام الأساسي :

تعريف :

اللائحة هي مجموعة القواعد المنظمة للجمعية أو المؤسسة من حيث الأغراض والمضوية والتمويل والإدارة والعل .

(١) أنظر : حامد شكر ، الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، مطبعة : القاهرة ، المطبع العربي ، ١٩٧٤ ،

وقد نص القانون ٣٢ / ١٩٦٤ الخاص بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة على ضرورة إشتغال نظام الجمعية على البيانات الآتية (١) :

- اسم الجمعية ، نوع ميدان نشاطها ، ونطاق عملها الجغرافى ومركز إدارتها على أن يكون فى مصر ، ولا يجوز لأى جمعية أن تتخذ تسمية تدعو لليس بينها وبين جمعية أخرى تشترك معها فى نطاق عملها الجغرافى .
- اسم كل من الأعضاء المؤسسين ، لقبه ، جنسيته ، مهنته ، محل إقامته .
- موارد الجمعية وكيفية إستغلالها وللتصرف فيها .
- الأجهزة التى تمثل الجمعية ، لخصائصات كل منها ، وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم أو إسقاط أو إبطال عضويتهم والنصاب لإنتخاب الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والأجهزة الأخرى الممثلة للجمعية والنصاب اللازم لصحة قراراتها .
- نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم وعلى الأخص حق حضور الجمعية والتصويت فيها .
- نظام المراقبة المالية .
- كيفية تعديل نظام الجمعية وكيفية إماجها أو تكوين فروع لها .
- قواعد حل الجمعية والجهة التى تؤول إليها أموالها وتتضمن اللائحة التنفيذية للقانون نموذجاً يجوز للجمعيات إتباعه فى إعداد النظام .

(١) وزارة الشؤون الاجتماعية ، القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، القاهرة ، دار مطبعة الشعب ، بدون سنة نشر .

## ب - الجمعية العمومية :

### تعريف :

مادة (٣٤) : الجمعية العمومية هي السلطة العليا للجمعية أو المؤسسة وتتكون من الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم ووفقاً لنظام الجمعية ومضت على عضويتهم مدة ستة أشهر على الأقل ويستثنى من شرط مضي هذه المدة أعضاء جمعيات الطلبة في معاهد للتعليم .

### نظام انعقاد الجمعية العمومية :

مادة (٣٥) : تنعقد الجمعية العمومية عادة في مقر الجمعية مرة كل عام وإن كان يجوز لمجلس الإدارة أن يدعو الجمعية العمومية للانعقاد في مكان آخر يحدد في خطاب الدعوة ويتم هذا عادة عندما يكون عدد الأعضاء المشتركين كبيراً ولا يتسع له مقر الجمعية .

مادة (٣٦) : تنعقد الجمعية العمومية أيضاً بناءً على دعوة مجلس الإدارة أو بناءً على طلب يتقدم به لمجلس الإدارة كتابة ربع الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية أو مائتان منهم أيهما أقل مع بيان الغرض من ذلك .

كما تنعقد بناءً على دعوة الجهة الإدارية المختصة (وزارة للشئون الاجتماعية) إذا رأت ضرورة لذلك وبعد أخذ موافقة رأى الاتحاد المختص كما يجوز لها ذلك إذا لم يستجيب المجلس للطلب المشار إليه في الفقرة السابقة .

مادة (٣٧) : وفي جميع الأحوال يجب أن يرفق جدول الأعمال بالدعوة إلى الجمعية العمومية ولا يجوز للجمعية النظر في غير المسائل الواردة في الجدول إلا بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضاء الجمعية العمومية .

وهناك أحكام هامة أجملها القانون ٣٢ / ١٩٦٤ ويمكن أن نلخصها فيما يلي :

مادة (٣٨) : يجب دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال الثلاثة أشهر التالية لإنهاء السنة المالية للجمعية وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات وإتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من الذين إنتهت عضويتهم أو تعيين مراقب الحسابات .. وغير ذلك من المسائل التي يرى مجلس الإدارة إدراجها في جدول الأعمال . بالنسبة للاجتماعات العادية : يجوز دعوة الجمعية العمومية بصفة غير عادية للنظر في تعديل نظام الجمعية أو حلها أو إيمانها مع غيرها أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو لغير ذلك من الأسباب .

مادة (٣٩) : يجب أن تبلغ الجهة الإدارية المختصة والاتحاد المختص بكل اجتماع للجمعية العمومية قبل إيقاعه بأسبوعين على الأقل وبصورة من خطاب الدعوة وجدول الأعمال ولكل منهما أن يندب من يحضر الاجتماع .

مادة (٤٠) : تجوز الإثابة في حضور الجمعية العمومية وفقاً لنظام الجمعية الأساسي ولكن لا يجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد.

مادة (٤١) : لا يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإذا لم يتكامل العدد لأجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها ١٥ يوماً تبعاً لما يحدد النظام الأساسي للجمعية ويكون الاجتماع في هذه الحالة صحيحاً إذا حضره بأنفسهم عدد لا يقل عن ١٠٪ من الأعضاء أو مائتان عضواً ليهما أقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن ٨ أشخاص .

مادة (٤٢) : تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين إلا إذا نص نظام الجمعية على أكثر من ذلك وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة



لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام وبأغلبية أعضائها فيما يختص بتقرير حل للجمعية أو إدخال تعديل في نظامها يتعلق بغرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو في حالة اندماج الجمعية مع غيرها وذلك ما لم يشترط نظام الجمعية أغلبية أكثر .

مادة (٤٣) : لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الإشتراك في التصويت إذا كان موضوع القرار المعروض إبرام إتفاق معه أو رفع دعوى عليه أو إنهاء دعوى بينه وبين الجمعية وكذلك كلما كانت له مصلحة شخصية في القرار المطروح فيما عدا إنتخاب أجهزة الجمعية .

مادة (٤٤) : يجب إطلاع كل من الجهة الإدارية المختصة والاتحاد المختص بصورة من محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال ١٥ يوماً من تاريخ الاجتماع .

#### علاقة الجمعية العمومية بمجلس الإدارة :

- أ - الجمعية تنتخب مجلس الإدارة وهي التي تحدد سلطاته ولغصاصاته .
- ب - في نفس الوقت هي التي تحاسبه على ما يقوم به من أعمال .
- ج - لها حق عزل أعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم .
- د - تقوم بتعيين مراقب الحسابات حتى يكون كرقابة مالية على مجلس الإدارة .
- هـ - تقوم بإعتماد التقرير السنوي عن نشاط الجمعية أو المؤسسة والحساب الختامي ومشروع الميزانية التي يحدها مجلس الإدارة .

ويعمل مجلس الإدارة على :

- أ - تنفيذ سياسة الجمعية ويضع النظام في سبيل تحقيق هذه السياسة .
- ب - عليه إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية .
- ج - إذا ما اتخذت الجمعية العمومية قراراتها على مجلس الإدارة تنفيذها .

### ج - مجلس الإدارة تكوينه واختصاصاته :

#### تعريف :

يمثل مجلس الإدارة الهيئة أو مجموعة الأعضاء التي تنتخبها الجمعية العمومية ويوكل إليهم أمر الإشراف على أعمال الجمعية المالية والإدارية والفنية وهم في ذلك كله مسئولين أمام الجمعية والجهة الإدارية المختصة .

#### تكوينه :

الأسس التي يقوم عليها تكوين مجلس الإدارة :

- أ - نوع الهيئة وطبيعة الهيئة من حيث عملها تحدد كيفية تكوين مجلس الإدارة والتنوع في الأعمال والخبرات مرغوب فيه ونوعية الهيئة تتطلب توفر خبرات معينة . فالهيئة الصحية تتطلب عدداً أكبر من الأطباء والهيئة الاجتماعية تتطلب عدداً من الاجتماعيين وهيئة المجتمع المحلي تتطلب عدداً من الخبراء بشرط الإقامة في البيئة .
- ب - العمر كذلك له دور في فاعلية مجلس الإدارة حيث يمتزج حماس الشباب بخبرة للشيوخ .
- ج - كذلك الحال بالنسبة للجنس بمجالس الإدارة التي تضم خليطاً من الرجال والنساء تكون أكثر فاعلية .
- د - ومن المواصفات العامة الواجب توفرها في عضو مجلس الإدارة :

- أن يكون نكياً .
- أن يكون متقهماً لطبيعة ومسئوليات المؤسسة .
- أن يكون له القدرة على التأثير في الرأي العام في مجتمعه .
- أن يكون مستعداً للتضحية بالوقت والجهد .
- أن يكون قادراً على الأخذ والعطاء في المناقشات .

- أن يكون راعياً في القيام بالخدمة في نفس إتجاه وسياسة المؤسسة .
- أن يكون لديه الإستعداد للتعاون مع الآخرين لدخل وخارج مجلس الإدارة .
- وعن حجم الإدارة فيجب ألا يكون عدده من القلة بحيث لا تكون الآراء ممثلة لرأى المجموع ولا من الكثير بحيث يتعذر عقد اجتماعاته .

#### المقتضايات لمجلس الإدارة :

- إدارة أعمال الجمعية أو المؤسسة .
- تمثيل الجمعية أو المؤسسة أمام السلطات الإدارية أو القضائية .
- إعداد التقرير السنوى للمرض على الجمعية العمومية .
- إعداد الحساب الختامي والميزانية للمرض على الجمعية العمومية .
- إعداد مشروع للميزانية للعام المالى الجديد تمهيد الموافقة الجمعية العمومية عليه محدداً للموارد والمصروفات المرتقبة .
- تعيين الموظفين اللازمين للعمل للفنيين والإداريين وغيرهم والنظر فى كافة شئونهم كالتنظيم والعقاب والترقى والاجازات والفصل طبقاً لما يبينه نظام الجمعية الأساسى .
- تشكيل اللجان اللازمة لمساعدته فى إنجاز مسئولياته .

بعض الأحكام العامة التى أوضحتها القوانين ١٩٦٤/٣٢ بشأن مجلس إدارة الجمعية أو المؤسسة الخاصة :

- مادة (٤٦) : يجب ألا يقل عدد أعضاء المجلس عن ١٠ ولا يزيد عن ١٥ فى حالة الجمعيات التى يشترك فيها لأجانب يجب أن تكون نسبة عسند الأعضاء المصريين فى المجلس يماثله على الأقل لنسبتهم إلى مجموع الأعضاء المشتركين .

مادة (٤٧) : مدة عضوية المجلس ثلاث سنوات ويتجدد إنتخاب ثلث الأعضاء كل سنة بطريق القرعة (عدا مجلس الإدارة الأول) ويجوز إعادة إنتخاب من تنتهى عضويتهم وهذه الأجازة مطلقة غير مقيدة بمدة معينة .

مادة (٤٨) : لوزير الشؤون الاجتماعية أن يعين ممثلاً للوزارة وممثلاً لكل هيئة من الهيئات الإدارية للمعينة أعضاء فى مجلس الإدارة بحيث لا يزيد عددهم عن نصف مجموع أعضاء المجلس .

المواد : (٤٩) ، (٥٠) ، (٥١) :

لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة فى أكثر من جمعية تعمل فى ميدان واحد إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة ولا يجوز للجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بالجمعية بأجر كما يشترط فى عضو المجلس أن يكون متمتعاً بحقوقه السياسية والدينية ويستثنى من ذلك جمعيات الطلبة ومعاهد التعليم والجمعية أن تضع شروط لرفع مستوى الإدارة بها .

مادة (٥٢) : كل عضو يتخلف عن حضور أكثر من نصف عدد الجلسات للمجلس خلال العام يعتبر مستقلاً من المجلس .

مادة (٥٣) ، (٥٤) :

للجهة الإدارية المختصة طلب عقد مجلس الإدارة إذا دعت للضرورة لذلك وتحدد الجهة الإدارية بخطاب موصى عليه للموضوعات التى ترى عرضها على المجلس ويجب على مجلس الإدارة للنظر فى هذه المسائل فى الموعد الذى تحدده الجهة الإدارية أو خلال شهر على الأكثر من تاريخ إبلاغه ويجب فى جميع الحالات إبلاغ كل من الجهة الإدارية المختصة والاتحاد المختص بصورة

من محضر اجتماع مجلس الإدارة وما يتخذ من قرارات خلال أسبوع من تاريخ  
الإنعقاد .

مادة (٥٥) : يجب إبلاغ الجهة الإدارية المختصة بأسماء المرشحين لعضوية  
مجلس الإدارة في الجمعيات ذات الصفة العامة وجمعيات الرعاية  
الاجتماعية وذلك قبل إختيار أعضاء المجلس بـ ٣٠ يوماً على الأقل  
والجهة الإدارية أن تستبعد من ترى إستبعاده من المرشحين وإذا لم  
تبلغ الجهة الإدارية إعتراضها إلى الجمعية قبل الموعد المحدد  
للإنتخاب بسبعة أيام إعتبر ذلك موافقة على الترشيح كما يجوز لها  
أن تنتكب من يحضر الإنتخابات للتحقق من أنها تجرى طبقاً لنظام  
الجمعية ولها إلغاء الإنتخابات بقرار مسبب خلال ١٥ يوماً من  
إبلاغها محضر الاجتماع إذا تبين لها أنه وقعت مخالفة لذلك النظام  
أو القانون

مادة (٥٦) : يجوز لمجلس الإدارة موافقة الجهة الإدارية أن يعين مديراً مابين  
أعضائه أو من غير أعضائه يفوضه للتصرف في أي شأن من  
الشئون الداخلية وإختصاصه .

#### علاقة مجلس الإدارة بالمدير المنفذ :

من هو المدير المنفذ ؟ هو المرشد للهيئة الاجتماعية ، ومجلس الإدارة هو  
المرشد للمدير المنفذ والمساعد له في تسيير العمل على وجه سليم ناصحاً له مسانداً  
أياه عند اللزوم .

### المدير المنفذ :

- مسئول عن تنفيذ سياسة الهيئة أمام مجلس الإدارة .
- يجب أن يكون مخلصاً لهذه السياسة .
- يجب أن يكون قادراً على إقناع الأعضاء بمشروعاته وذلك عن طريق التعمق في المعرفة وقوة الحجة وعليه أن يحضر جميع الاجتماعات وأن يساهم في المناقشات ولكن من الحكمة أن يعطى الفرصة كاملة لأعضاء مجلس الإدارة للمناقشة ويتدخل فقط إذا ما طلب منه ذلك — إلا إذا رأى أن كلمته أصبحت ضرورية لإيضاح الموقف .

### علاقة مجلس الإدارة بالعمالين بالهيئة :

يجب أن يترك للمدير المنفذ حرية التصرف في إدارة الهيئة وفي علاقته بالعمالين وذلك في حدود النظم الموضوعية حتى يكون العمالين مسئولين أمامه مباشرة تمثيلاً مع مبدأ وحدة الأمر وإذا كان لأي عضو ملاحظات فيجب أن يبلغها للمدير المنفذ لتولى هو إصدار التعليمات اللازمة (١) .

### د - اللجان :

ينص القانون الأساسي أو اللائحة الداخلية للهيئة أو الجهاز على طريقة تشكيل اللجان وتحديد ما تحتاجه منها لممارسة نشاطها .

(١) يحى حسر نر وشر وحرور - الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .

## تعريف اللجنة :

### التعريف الأول :

اللجنة مجموعة من الأفراد الذين يقومون بالبحث والتفكير والبيت والتنفيذ والمتابعة أو القيام بالنشاط المتصل بالمهام التي تسند إليهم (١) .

### التعريف الثاني :

اللجنة مجموعة من الأفراد تقوم بالبحث والبيت في موضوعات للوصول إلى توصيات أو قرارات بشأنها .

### التعريف الثالث :

اللجنة مجموعة من الأفراد تتوافر فيهم شروط معينة عادة يتم إختيارهم أو تعيينهم بمعرفة مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية ويوكل إليهم مهمة دراسة موضوع معين أو تنفيذه أو الإشراف على نشاط محدد ومتابعة .

## كيفية تكوين اللجان :

يتم تكوين اللجان عن طريق أحد الطرق الآتية :

### الانتخاب :

قد يتم إنتخاب أعضاء اللجان بواسطة الجمعية ومن بين أعضائها أو بواسطة مجلس الإدارة ومن بين أعضائه .

(١) دكتور سيد أبو بكر ، طريقة للخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية

### التعيين أو الاختيار :

قد يتم تعيين أعضاء اللجان بالاختيار بمعرفة مجلس الإدارة من بين أعضاء الجمعية العمومية ومن غيرهم في بعض الحالات كالخبراء أو المهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة . وقد يصدر بتكوين للجنة قرار من جهة إدارية معينة كوزارة للشئون الاجتماعية .

### الانتخاب والتعيين معاً :

قد يتم إنتخاب بعض أعضاء اللجان بواسطة الجمعية العمومية وتعيين البعض الآخر بالاختيار بواسطة مجلس الإدارة كالخبراء أو المهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة .

وقد يصدر القرار محددًا أشخاصاً معينهم أو يحيل على جهات معينة تعيين ممثلين لها في اللجنة وفي بعض الحالات يصدر القرار بتعيين رئيس للجنة فقط ويوكل إليه إختيار الأعضاء ممن يأنس معاونته وفقاً للغرض من إنشاء اللجنة .

### طريقة العمل داخل اللجان :

- في أول اجتماع للجنة يتم إنتخاب أو إختيار مقرراً لها من بين أعضائها لقيادة العمل بها وليس له أى سلطة تنفيذية على أعضائها ويفضل أن يكون المقرر من بين أعضاء مجلس الإدارة ليكون حلقة وصل بين اللجنة ومجلس الإدارة .

- تستمد اللجنة سلطاتها من مجلس الإدارة والمجلس يستمد سلطته من الجمعية للعمومية وجميع أعضاء اللجنة مسئولون مسئولية كاملة عن أعمال اللجنة أمام مجلس الإدارة الذى يكون مسئولاً بدوره أمام الجمعية العمومية .



- قد يحتاج العمل أحياناً إلى تقسيم اللجنة إلى لجان فرعية تختص كل منها بحمل جزء معين من مسئوليات اللجنة لكي يمكن إنجاز العمل المطلوب في يسر وسهولة وفي أقرب وقت ممكن بقلل تكلفة وفي هذه الحالة تستند للجنة الفرعية سلطتها من اللجنة الأم وتكون مسؤولة أمامها مسؤولية كاملة.
- تصل التعليمات من الجمعية للعمومية إلى مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بتبليغ كل لجنة بما يخصها من تلك التعليمات وتقوم اللجنة بدورها بتبليغ كل لجنة فرعية بما يخصها من التعليمات وفي حالة تشكيل لجان فرعية ترفع اللجان الفرعية تقاريرها إلى اللجنة الأم التي تقوم بإعداد تقاريرها ورفعها إلى مجلس الإدارة الذي يقوم بتجميع تقارير كل اللجان التي يشرف على أعمالها ثم يعد تقريره من واقع التقارير المختلفة التي جمعت لديه ثم يرفعه إلى الجمعية العمومية .
- تقوم اللجنة بتحديد المهمة المرسلة إليها أو تمارس مسؤولياتها طبقاً لواجبات محددة في القانون الأساسي أو اللائحة الداخلية للهيئة أو طبقاً للتفاصيل التي تضعها السلطة التي قامت بتشكيل اللجنة أو طبقاً لتعليمات المدير المنفذ .

#### تحديد عدد أعضاء اللجنة :

أن تحديد عدد أعضاء اللجنة من المسائل الهامة التي تساعد اللجنة على تأدية مهمتها بنجاح ولكن من الصعب تحديد عدد ثابت لأي لجنة لأن عدد أعضاء اللجنة يجب أن يتحدد في ضوء المهمة المرسلة إليها ، والمهم أن تتكون اللجنة من عدد من الأعضاء بحيث لا يكون ذلك العدد قليلاً بالدرجة التي لا تسمح بحمل مسئوليات العمل أو كبيراً بالدرجة التي تعوق العمل ، وجرت العادة أن تتراوح أعداد أعضاء اللجان من ثلاثة أعضاء إلى خمسة وعشرين أو ثلاثين عضواً إلا في حالات المتابعة فقد يصل العدد إلى أكثر من ذلك .

### الحكمة من تكوين اللجان ( فوائد وأهمية اللجان ) (١) :

- أ - اللجان تغطي القرص لأعداد كبيرة من الأفراد للمساهمة في العمل الاجتماعي على مختلف مستوياته .
- ب - تساعد اللجان على تدريب الأفراد وإعدادهم لتحمل مسئوليات العمل والأنشطة في المستقبل .
- ج - توزيع مسئولية العمل الذي يخرج من طاقة فرد واحد أو إمكانياته .
- د - تتيح اللجان فرصاً للتفاعل بين الأعضاء مما يساعد على وجود فرص للعمل للمنتج .
- هـ - تتيح اللجان الفرص للمعارضين للإشتراك في المناقشات مما يؤدي إلى إقناعهم ودعم ولائهم للبيئة .
- و - تتيح للجان الفرص للمناقشات المثمرة حيث أن أعضائها يمثلون وجهات نظر مختلفة وآراء متعددة مما يمكن من التفكير الجماعي .
- ز - اللجنة أداة لممارسة القيم الديمقراطية وجماعية القيادة وتوفير القيادة البناءة المسئولة .

### تقسيمات أو أنواع اللجان :

من حيث الزمن :

#### اللجان الدائمة واللجان المؤقتة :

- فاللجان الدائمة إما يتم تعيينها إستناداً إلى نص في لائحة النظام الأساسي للجمعية أو المؤسسة يوجب هذا التشكيل ويتصف عملها

(١) دكتور سيد أبو بكر ، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية

بالإستمرار مثل اللجنة المالية فى الجمعية التى يوكل إليها معاونة أمين الصندوق فى الإشراف على تمويل الجمعية وضبط الإنفاق .  
 - أما اللجنة المؤقتة فهى التى يصدر قرار تشكيلها لدراسة موضوع بذاته أو تنفيذ مهمة معينة ويزول كيانها بإتمام مهمتها .

فمجلس الإدارة المؤقت لجمعية ما الذى يصدر به قرار من وزير الشؤون الاجتماعية لإدارة الجمعية ودعوة الجمعية للصومية لإنتخاب مجلس إدارة جديد فى خلال سنة هو فى الواقع لجنة مؤقتة لعمل مؤقت .

من حيث الوظيفة :

اللجان الاستشارية :

هى التى تشكل لدراسة موضوع معين وتضم عادة بعض الفنين على الأكل فى الموضوع المراد بحثه . وهذه اللجان تقدم توصياتها إلى الجهة التى قامت بتشكيلها كمجلس الإدارة أو الجمعية الصومية .

ويشترط لنجاح اللجنة الاستشارية فى مهمتها أن تضم التخصصات المختلفة التى تفيد فى تحديد أبعاد موضوع البحث والإلمام به والتقدم برأى مستنير بشأنه .

اللجان التنفيذية :

وهى اللجان التى يوكل إليها تنفيذ عمل معين كتدبير حملة لجمع التبرعات للجمعية أو تنفيذ مبنى مؤسسة جديدة فى حدود الإعتمادات المتخصصة لذلك .

وقد تشكل لجنة تنفيذية لممارسة العمل اليومي نيابة عن مجلس الإدارة ولها حق إصدار قرارات لها سلطة تنفيذية .

### اللجان الإشرافية :

وهي اللجان التي يعهد إليها بمهمة الإشراف على نشاط معين من أنشطة الجمعية كلجنة الإشراف على دار الحضانة أو دار المسنين التابعة للجمعية .

### اللجان التنسيقية :

وهي اللجان التي يعهد إليها بمهمة التنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك منعاً للإزدواج وتغلباً للتكرار دون مبرر . ولا توجد هذه اللجان إلا فسي الجمعيات الكبرى المتعددة الأغراض أو المؤسسات التي لها نشاط من نوعيات مختلفة .

وغنى عن القول أن التنسيق من أهم وظائف العملية الإدارية سواء في الجمعيات أو الهيئات الحكومية . وقد شكلت بموجب قانون ٦٤/٣٢ الاتحادات النوعية والإقليمية لتنسيق الجهود على المستوى الجغرافي والوظيفي .

### اللجان التحضيرية :

وتتخصص مهمتها في الدراسة والإعداد لعمل معين كالمؤتمرات أو إعداد دراسات أو بحوث أو ما شابه ذلك .

### من حيث الغرض :

تشكل اللجان من حيث المهمة المسندة إليها إلى : لجنة ثقافية ، لجنة ترويجية ، لجنة صحية ، لجنة اجتماعية ، لجنة مالية ، وأى لجان تعبر تسميتها عن نوع المهمة المسندة إليها .

### من حيث العضوية :

- لجان تقتصر عضويتها على أعضاء مجالس الإدارة فقط .
- لجان تقتصر عضويتها على أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء من الجمعيات العمومية .
- لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين من المهتمين بنشاطها أو المتخصصين في أعمالها بالإضافة إلى من تضمه من أعضاء مجالس الإدارة .
- لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين المهتمين بنشاطها أو المتخصصين في أعمالها بالإضافة إلى من تضمه من أعضاء مجالس الإدارة ومن أعضاء الجمعية العمومية .

### العوامل التي تساعد اللجنة على النجاح في أعمالها (أسس ومبادئ للعمل في اللجان) :

- لكي تنجح اللجان في أعمالها يجب مراعاة ما يلي :
- أن تكون أعمال اللجنة واضحة ومحددة وكلما كانت أعمالها أكثر وضوحاً وتحديداً كلما توافرت لها احتمالات أكبر للنجاح .
- تحديد موعد معين تتم فيه اللجنة أعمالاً معينة إذ أن التوقيت في أعمال اللجان من أهم العوامل التي تساعد على تأدية مهمتها .
- الاعتماد على التخطيط السليم في أعمال اللجنة لكي تتمكن من تأدية أعمالها بأقل للتكاليف الممكنة وفي أقصر وقت ممكن .
- تهيئة الجو المناسب للجنة من الناحية الإنسانية فالشعور بالرضا والطمأنينة والعلاقات الإنسانية تؤدي إلى إيقان العمل بالنسبة لجميع أعضاء اللجنة .
- تحديد ميزانية لأعمال اللجنة لكي تكون على علم بالحدود التي يمكن أن تتصرف في نطاقها من ناحية التمويل .

- مد للجنة بالمعلومات والبيانات والخدمات التي تتعلق بعملها لكي يمكن لها إتمامه على الوجه الأكمل .
- الإهتمام بالتسجيل وتقديم التقارير المناسبة عن أعمال اللجنة .
- تقديم أعمال اللجنة من فترة لأخرى لكي يمكن إكتشاف الأخطاء التي تقع فيها اللجنة للعمل على تلافيها .

### وظائف وإختصاصات اللجان :

- يمكن حصر الوظائف الهامة للجان فيما يلي :
- إتخاذ القرارات فيما يتصل بالسياسة العامة للهيئة أو البرامج أو طريقة العمل نفسه .
- وضع التوصيات بشأن السياسة العامة والبرامج أو للعمل وفي هذه الحالة تعرض تلك التوصيات على السلطات الأعلى التي لها حق إتخاذ القرارات.
- تقديم المشورة إلى المدير المنفذ أو الهيئة التي تقوم بتحديد سياسة المؤسسة
- الإشراف على المدير المنفذ أو المدير المساعد أو على الموظفين .
- العمل على التنسيق بين الأعضاء والجماعات أو الوحدات التي تتكون منها المؤسسة إذ تضم للجنة عادة رؤساء الإدارات أو ممثلين لهذه الوحدات .
- الدراسة والبحث وإستطلاع الحقائق والتقييم بالمسوح الاجتماعية .
- الزبارة والتفتيش : إذ تشكل في بعض الأحيان لجان الغرض منها التفتيش على بعض فروع وملحقات المؤسسة أو زيارتها لوضع تقرير عنها .
- القيام بنشاط إداري أو خدمي : فقد تشكل لجنة ويعهد إليها بإتخاذ الترتيبات اللازمة لعقد لاجتماع عام أو تشكيل لجنة إستقبال مثلاً .
- إقامة علاقات عامة سليمة وتعتبر مجالس الإدارات ولجان للعلاقات العامة أو للمجالس الاستشارية من بين اللجان التي تقوم بهذه الوظيفة .

- إختيار وتعيين واعتماد الموظفين : فقد تشكل لجان للتشريع لبعض الوظائف أو لبحث حالة الموظفين ومرتباتهم وعلاواتهم وتنقلاتهم كما قد تشكل لجان للعضوية وظيفتها إعتداد إستمارات التحاق الأعضاء أو للمؤسسات .
- التحكم والمنازعات : إذ تختص بعض اللجان بالنظر في الشكاوى والتظلمات أو قد تشكل لجنة للنظر في خلال وقع بين مجلس الإدارة والمدير المنفذ مثلاً .
- متابعة البرامج : فقد تقوم بعض المؤسسات بتشكيل لجان مهمتها متابعة البرامج أو قد تقوم بها لية هيئة إدارية أو إستشارية كمسئولية إضافية لمسئولياتها الأصلية .

يجب ملاحظة أنه في جميع الأحوال يجب ألا نلجأ إلى تشكيل اللجان إلا إذا كانت هناك ضرورة ملحة تبرر ذلك وإلا تحولت اللجان إلى مجرد لافتات لا تؤدي عملاً .

#### الظروف التي توجب تشكيل اللجان :

- أ - إختلاف وجهات النظر في موضوع بذاته .
- ب - تشعب أبعاد الموضوع بحيث يستوجب الأمر الإحاطة بكافة جوانبه .
- ج - كذلك في حالة ضخامة المشروع مما يتطلب عدم إفراد شخص واحد بمواجهة مسئولية تنفيذه والتصدى لها .

### واجبات عضو اللجنة (١) :

- أ - الإيمان بأن عضويته تكليف لا تشريف .
- ب - وهذا يتطلب أن يعطى اللجنة كل ما يستطيع من وقته وعمله وخبرته .
- ج - الإيمان بروح الجماعة وأنه ليس عضواً باللجنة للإملاء لآرائه بل عليه أن يتعاون مع الآخرين للوصول إلى خير الآراء وأصلحها للتنفيذ .
- د - كما يجب أن يتوفر في العضو الإمام بالموضوع أو على الأقل إدراك بعض زواياه وجوانبه .

### واجبات رئيس اللجنة :

- رئيس اللجنة هو حجر الزاوية في نجاحها فهو مسئول عن :
  - دعوة الأعضاء للاجتماع .
  - وضع خطة عمل للجنة وجدول أعمالها وإدارة المناقشات .
  - تمثيل اللجنة أمام جهات الاختصاص .
  - كذلك أن يؤدي هذه الواجبات بكفاءة ويعطى القدوة لساكن أعضاء اللجنة في الالتزام بالنظام ، ويكفل حق كل عضو في التعبير عن آرائه .
  - يحد بل ويمنع التيارات الخفية والشلل من الظهور .
  - يستفيد من كل عضو بقدر طاقته بحيث لا يترك عضواً دون عمل أو مسئولية .
- ومن الناحية الإدارية اللجنة يتعين على الرئيس أن يلتزم بجدول عمل واضح يتناسب مع الوقت المتاح للإنعقاد بحيث لا يفرق اللجنة في

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشور ، ١٩٧٨ ،



موضوعات عديدة تتطلب وقتاً أطول مما يستتبع حتماً قيام المناقشات السطحية وعدم الإنتهاء من جدول الأعمال .

- كما يتعين عليه الإهتمام بتسجيل كل نشاط للجنة فى سجل خاص يعاونه فى إعداد التقرير النهائى لرفعه إلى جهات الاختصاص هذا بالإضافة إلى الاحتفاظ بسجل لمحاضر الجلسات تقيد به قرارات اللجنة تبعاً .

#### واجبات سكرتير اللجنة :

- هو المساعد الأول لرئيس اللجنة وعليه مسؤوليات منها :
- تسجيل محاضر الجلسات .
- تحرير الدعوة لحضور الاجتماعات مرفقاً بها جدول الأعمال .
- تبليغ القرارات إلى من يهمهم الأمر .

#### واجبات أمين الصندوق :

فى بعض الحالات تقتضى وضع اللجنة واختصاصاتها تعيين أمين الصندوق يقوم :

- باختصاصاته المعروفة التى تتصل بالإدارة المالية .
- ضبط الإنفاق والإيراد وجميع للتصرفات المالية .

#### كيفية تقويم أعمال اللجان :

يقاس مدى نجاح أو فشل لجنة إذا توافرت البنود الموجودة سابقاً من هذا الموضوع وتعتبر اللجنة ناجحة فى أعمالها إذا توافر ما يلى :

- إذا أحسن إختيار أعضائها من ذوى الكفاءات المتصلة بالغرض الذى شكلت من أجله .
- إذا أحسنت فى وضع خطة لعملها بتوقيت معين تلتزم به .
- إذا نسقت أعمالها مع أعمال اللجان الأخرى تفادياً لتكرار الجهود دون مبرر .
- إذا سادت اجتماعاتها روح الجماعة بحيث يقوم كل عضو بمسئوليته دون إلقاء العبء كله على عضو واحد أو عدد قليل من الأعضاء وبذلك يشترك الجميع فى تحمل المسؤولية دون توكل أو إشكال .
- إذا إلتزمت للجنة بالنظام المعترف به لأصول المناقشة والإتقاد .
- إذا أعدت الدراسات والبحوث الكافية التى تصلح أساساً لمتابعة الموضوعات بالدراسة التحليلية التى تحقق الوصول إلى نتائج وقرارات موضوعية فى هذه الحالة قد يتطلب الأمر إنشاء لجان فرعية تتفرغ لهذه الدراسات .

#### واللجان الفرعية قد تتشكل للقيام :

- بإتصالات معينة مع الجهات الحكومية أو الأهلية
- أو لتتولى مسئوليات معينة بضيق وقت اللجنة الأصلية للتفرغ لها خصوصاً فى حالة اللجان المؤقتة .

وأن كنا نوصى بعدم الإلتجاء لتشكيل اللجان الفرعية إلا فى حالات الضرورة القصوى لما ينتج عن تكوينها من زيادة عبء العمل على الأعضاء وتعطيل الأعمال وإتقسام الراى .

والتسجيل عنصر إدارى هام يجب مراعاته فى أعمال اللجان فمحاضر الجلسات يجب أن يسجل بوضوح بدء موعد الجلسات وإنهائها - عدد الحاضرين

- ملخص المناقشات - جدول الأعمال - القرارات التي أُنخذت على أن يثبت في محضر الجلسة التالية ما تم تنفيذه من هذه القرارات على سبيل المتابعة .

كما يجب أن يعد تقرير نهائى عن أعمال اللجنة المؤقتة وفي حالة اللجان الدائمة يعد تقرير دورى يرسل لجهة الاختصاص تبعاً .

#### ملحوظة هامة :

ليس صحيحاً ما يقال أن إحالة موضوع معين إلى لجنة من اللجان معناه حتماً تعطيل هذا الموضوع أو تعويقه ، بل أن هذا الإجراء قد يكون هو السبيل الوحيد للوصول إلى رأى أو قرار قاطع بشأنه إذا ما أُلتمت المبادئ التي تكفل سلامة العمل داخل اللجنة من حيث :

- أ - وضوح الرؤية والأهداف .
- ب - الإلتزام بالقواعد الإدارية المعترف بها .

ولا جدال أن القرار الذى يصدر أو ينبع من المناقشات الجادة ، الغير مغرضة والتي تلتزم بالموضوعية والتكامل خير من القرار الفردى الذى قد يصدر - بقصد أو بغير قصد - نتيجة لتفكير فردى قد لا يقوى على الإحاطة بأبعاد الموضوع من جميع نواحيه .

### هـ - الاجتماعات :

من المعروف أن الاجتماعات هي إحدى الوسائل التي يستخدمها الأعضاء في الدالات والمناقشات لإتخاذ قرار قانوني وللإجتماعات عدة عناصر هامة ينبغي مراعاتها وهي (١) :

#### مكان الاجتماع :

- أ - يجب أن تكون الإضاءة - التهوية - السعة - كافية وجيدة وملئمة .
- ب - يجب أن تكون أدوات حجرة الاجتماع مناسبة من حيث الكرسي والمنضد والأدوات للكتابة .

#### موعد الاجتماع :

إن تحديد موعداً ثابتاً للاجتماعات يعتبر من الأسس التنظيمية ويجب أن يراعى في ذلك الآتي : الأخطار بموعد الاجتماع ومكانه - التعزيز - اختيار اليوم والساعة المناسبة للاجتماع بصفة وعناية .

#### التحضير للاجتماع :

يجتمع الرئيس والسكرتير والمدير المنفذ لوضع جدول الأعمال قبل الاجتماع .

(١) مصطفى رزق مطر ، تنظيم وإدارة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٦٦ ،

### جدول الأعمال :

هو عبارة عن رؤوس الموضوعات المعروضة للمناقشة وهذا الجدول يبين أهمية الموضوع الذي يحتاج إلى بحث وعناية للمجلس ويجب أن يراعى عدم إدراج موضوعات كثيرة مع تقدير الوقت الكافي لكل بند .

### كيف يتم ترتيب مواد جدول الأعمال :

فى العادة تكون المسائل الروتينية مثل اعتماد محضر الجلسة السابقة والتي لا تحتاج لإتخاذ قرار فى المقدمة مع الموضوعات التي تحتاج إلى تصرف سريع وعموماً يجب أن يوضع الجدول باعتناء تام كالاتى :

- يجب أن يكون مرناً .
- الا يكون مزدحماً .
- أن يكون واضحاً .
- أن يكون حسن الصياغة بحيث يتضح الغرض من البند للمعرض (القرار - تصديق - اعتماد - مراجعة - طلب رأى - إحاطة ) .
- أن يكون ممثلاً لسياسة المستقبل .
- أن يراعى فيه توزيع المسؤوليات بحيث لا يتحمل الرئيس والمدير المنفذ العبء الأكبر .
- أن يرفق به مذكرات إيضاحية للبند كلما أمكن ذلك .

ويجب أن يتم جدول الأعمال بالتنوع بمعنى أنه ليس من الضرورى إتباع خطوات بعينها دائماً فى بنود الجلسة لأن هذه طريقة قديمة ولما كانت هناك مسائل تظهر وتختفى ثم تعود للظهور مرة أخرى فإنه ينبغى عمل دراسة تحليلية لجلسات العام الماضى .

### البند الأول فى جدول الأعمال :

يتعلق بالآتى : (تلاوة - تصديق) فيتلى المحضر فى الجلسة إذا لم يرسل للأعضاء .

### البند الأخير : ( ما يجد من أعمال ) :

يستخدم هذا البند فقط فى المسائل التى تطرأ أثناء الجلسة أو بين إرسال محضر الدعوة وإيقاد الجلسة ويجب إستخدام هذا للبند بحذر .

ويتم ترتيب بقية المواد فى جدول الأعمال فوما بين هذين البندين بحيث يراعى أن تدرج الروتينيات والموضوعات التى تحتاج إلى تصرف سريع فى المقدمة والموضوعات التى تحتاج إلى إهتمام أكبر توضع فى مؤخرة الجدول والموضوعات ذات الأهمية للخاصة تتوسط الجدول .

### جدول أعمال مجلس الإدارة الأول :

بعد إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة الجدد يجب أن يشمل جدول أعمال أول إجتماع لمجلس الإدارة ما يلى :

- إنتخاب أعضاء هيئة المكتب (الرئيس - الوكيل - السكرتير - أمين الصندوق) .
- تحديد المصرف (البنك) الذى تودع فيه المؤسسة أموالها .
- إختيار من لهم حق التوقيع على الشيكات ولونونات الصرف .
- تشكيل اللجان (إذا إشتملت الثلاثة على ذلك) .

### محضر الاجتماع :

أهميته ترجع إلى أنه يعتبر السجل الرسمي الأساسي في إجراءات المجلس واللجان الخاصة بالمؤسسة ويكون بمثابة الدليل في تقدم المؤسسة وقد لا يؤثر في الخدمات الحالية إلا أنه ذو تأثير كبير في السياسات القادمة ، ولذلك يجب أن يكون على مستوى عال من الدقة والنكاه والصدق والصياغة الواضحة مع إنصاف كل إقتراح .

### من يكتب محضر الجلسة ؟

يتولى كتابة محضر الجلسة السكرتير العام ويمكن تفويض السكرتير المساعد في ذلك حتى يتفرغ السكرتير لما هو أهم (مثل : التوجيه - إعداد المضابط للجلسة) .

### الأسس التي يجب مراعاتها في تسجيل محضر الاجتماع :

- يجب أن يكون المحضر سجلاً منظماً لكل ما يدور في الجلسة من إقرارات أو تقارير تقدم .
- يجب أن يكون المحضر دقيقاً ومحدداً وواضحاً .
- يجب أن يكون واضح الصياغة حتى لا يتسبب في التورط في المستقبل .
- يجب أن يتضمن (اسم للتتظيم المعد للاجتماع - المكان - التاريخ - الساعة - أسماء الحاضرين - الغائبين - للمعتذرين - الرئيس - السكرتير - الإقرارات ما اتخذ بشأنها من إجراءات) ..
- يجب أن يكتب محضر الاجتماع بطريقة أدبية تجعله سهل وجذاب للقراء بعيداً عن لطابع الرسمي الجاف .
- يجب أن يكون بسيطاً Simple وواضح Clear ومحدد Definite .

- يجب على السكرتير كتابة محضر الاجتماع بأسرع ما يمكن بعد الجلسة ويعرضه على الرئيس لتصحيحة ثم يدون في سجل محاضر الجلسات .
- يجب أن يكون محضر الاجتماع متماثلاً ومرغوباً من حيث النسخ والهامش والمسافة بين السطور .
- يجب ذكر اسم المؤسسة بالحروف الكبيرة للوضحة والمبالغ المالية تذكر بالأرقام والحروف مع ترك مسافة مناسبة أعلى للصفحة وأسفلها .

#### توزيع المحاضر :

ينسخ المحضر ويرسل لجميع الأعضاء بالبريد أو بأي وسيلة أخرى أما عقب الاجتماع أو قبل الاجتماع التالي لما في ذلك من فائدة لمعرفة المسئوليات والقرارات التي اتخذت ودور كل عضو خصوصاً الأعضاء الغائبين .

#### إعتماد المحاضر :

في حالة إرساله بالبريد أو بأي وسيلة أخرى فإن المحضر لا يقرأ في الجلسة التالية أما في حالة عدم إرساله فإنه يقرأ بصوت مرتفع وواضح قبل إعتماده والتصديق عليه وفي حالة الخلاف تؤخذ الأصوات ، أما الأخطاء المطبعية فيتم تصحيحها فوراً .

#### متابعة القرارات :

- جميع القرارات يجب أن توضع موضع التنفيذ .
- يقدم تقارير عنها في الاجتماعات التالية .
- كلما أخذت القرارات طريقها للتنفيذ باستمرار كلما ازدادت ثقة الأعضاء في الهيئة وازداد إقبالهم عليها .
- لذا كان من الضروري متابعة تنفيذ القرارات متابعة دورية للأطمئنان على تنفيذها .



### حفظ محاضر الاجتماعات :

يعد سجل لمحاضر الاجتماعات عليه اسم المنظمة ، وترقم صفحاته ويحفظ بمقر المؤسسة كما تحتفظ المؤسسة بالقانون واللائحة الداخلية ، ويحفظ به صور محاضر الجلسات والسكرتير هو المسئول عن دقة هذا السجل .

### شروط الاجتماع الناجح :

- يجب أن يكون جدول الأعمال محدداً بإعتاء وأن يوزع على الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف .
- يجب أن يشمل جدول الأعمال موضوعات هامة وذات قيمة .
- يجب تطبيق الإجراءات الطمية في توضيح الموضوعات ومراجعة الحقائق وتقديم النتائج المحتملة للقرارات التي تتخذ .
- يجب أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد وينتهي بطريقة رسمية .
- يجب إسهام جميع الأعضاء حتى تكون النتائج ممتازة والتفكير فيها تعاونياً ويجب أن تكون الإجراءات بطريقة ديمقراطية .
- يجب إستخدام محاضر الاجتماعات السابقة لتساعد الأعضاء في السير في الجلسة الحالية .
- يجب أن يتسأل في الوقت المحدد لموضوع من أهمية الموضوع وصعوبته .
- يجب على الأعضاء الإطلاع على المواضيع ودراستها في الفترات بين الاجتماعات حتى يكون الاجتماع فعالاً .
- يجب أن يكون الإقتناع بالعمل والتعاون بين الأعضاء هو الصفة السائدة للاجتماع .
- يجب تنمية الشعور بالصدقة ووحدة الهدف داخل الاجتماع .
- يجب أن يسير الاجتماع نحو إنجاز الموضوع المطروح للبحث .

- يجب أن يتعامل الاجتماع مع المشاكل بطريقة موضوعية .
- يجب أن يركز الاجتماع على البنود الواردة في جدول الأعمال .
- جميع الإجراءات والقرارات يجب أن تتم بدقة وبطريقة يسهل فهمها وأن تسجل بطريقة مناسبة .
- القرارات يجب أن توضع موضع التنفيذ وأن يقدم تقرير عنها في الاجتماعات التالية .
- مسئوليات العمل التي يجب إتمامها بين الاجتماع والآخر يجب أن توزع بين الأعضاء قدر المستطاع وألا يتحمل الرئيس هذا العبء بمفرده .

## **الفصل السابع**

### **المدير المنفذ**

- لأولاً : الإدارة .
- ثانياً : أعمال المدير المنفذ .
- ثالثاً : سلطة المدير .
- رابعاً : علاقة المدير المنفذ بالعمالين .
- خامساً : صفات المدير المنفذ .



### أولاً : الإدارة :

بمفهومها الواسع هي مجموعة عمليات الاشراف اللازمة لاداء عمل اجتماعي معين . والمدير هو المسئول عن هذه العملية مسئولية مباشرة وهو الموظف الاداري الرئيس في الهيئة المسئول عن الادارة الداخلية وتنفيذ البرامج والسياسة التي يضعها مجلس الادارة والجمعية العمومية وحلقة الاتصال بين هذه الهيئات والموظفين .

وهو بحكم عمله المستشار الأمين لمجلس الادارة وعليه مسئولية عرض المشروعات للجديدة للمجلس باعتباره موظف فني كما أنه يمثل عنصر القيادة في الهيئة التي يعمل بها .

### ثانياً : أعمال المدير المنفذ :

وأهمية المدير تتصل بطبيعة عمله الذي يقتضى :

- ١ - تدبير الخطط اللازمة للنهوض بالخدمات التي تؤديها الهيئة .
- ٢ - تزويد مجلس الادارة بالمعلومات والآراء التي يشير بوضعها موضع التنفيذ
- ٣ - القيام بدور تام وكامل للعلاقات العامة التي تستهدف ربط الجمعية بالمجتمع وأحكام الاتصال بها .
- ٤ - اقتراح الميزانية اللازمة مع شرح بنودها وتبرير ما ورد بها .
- ٥ - ضبط الاتفاق وتدبير الوسائل الفعالة لتمويل الجمعية لمواجهة تبعاتها .
- ٦ - تدبير شئون الموظفين وتوجيه الموظفين وتدريبهم حتى تزداد الاستفادة منهم ويحاول ان ينمى مساهمتهم في العمل بمساعدة واصرار مع الحزم عند الضرورة .

- ٧ - توصيل الخدمات إلى المستحقين لها فعلاً .  
 ٨ - الاشراف على شئون الخدمة والعناية بالمؤسسات التي تديرها الجمعية .  
 ٨ - الاشراف في الهيئات التي تستهدف تحقيق تنظيم المجتمع وتنسيق خدماته .

فهو بالنسبة للجمعية قائد - منظم - مدير - مراقب - منسق - سفير -  
 مخطط هو حجر الأساس في بناء الجمعية فمجلس الادارة في جانب والموظفين في  
 الجانب الآخر والمدير هو الجسر الذي تنتقل عن طريقه القرارات التي يتخذها  
 مجلس الادارة والمدير في أغلب الحالات لا يعمل وحده بل يعاونه مساعدون في  
 مواجهة مسؤولياته للعديدة حيث يقسم العمل بينهم ويوضح لاختصاص كل منهم .

وعموماً فعلى المدير المنفذ إذا أراد أن تكون قراراته فعالة أن يوجد جسراً  
 من العلاقات بينه وبين الموظفين وعليه يهتم بتقديمهم للتوظيفي والمادى فإن شعروا  
 بذلك ازداد ولائهم وازداد بالتالى إنتاجهم وأدائهم (١) .

### ثالثاً : سلطة المدير :

لكي يستطيع المدير أن يؤدي عمله كاملاً يجب أن يزود بسلطة كافية  
 وكاملة غير مجزأة فلا يمكن أن تتجزع مؤسسة يتقاسم فيها السلطة لثان . وما دام  
 المدير مسئولاً أمام مجلس الادارة فيجب أن يعطى السلطة التامة لرسم السياسة  
 ووضع الخطط والاشراف على تنفيذها في حدود الاطار العام لنظام الجمعية  
 وأغراضها تمشياً مع المبدأ الادارى المعروف " لا مسئولية دون سلطات " .

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشورة ، ١٩٧٨ ،

ويستخدم المدير عادة لمدة محدودة أو غير محدودة في بعض الحالات ولا شك أن بقاء المدير المنفذ مدة طويلة تعطيه :

- ١ - فرصة كافية لدراسة المجتمع المحلي والموجودة فيه للجمعية .
- ٢ - الاطلاع باحتياجاته وموارده مما يساعد على رسم سياسة أكثر واقعية في مقابلة احتياجاته. هذا المجتمع مع الانتفاع بموارده البشرية والمالية التي يمكن أن يعينها لخدمة أغراض الجمعية وأهدافها .

لما تغيير المدير فترة بعد فترة فهذا أمر لا يساعد على استقرار الجمعية ، ويعمل على اهتزازها ويحد من امكافيتها في الاستمرار بقوة الدفع اللازمة .

رابعاً : علاقة المدير المنفذ بالعمالين :

- ١ - يعتبر المدير المنفذ الرائد الفنى للعمالين .
- ٢ - يجب أن يكون عطوفاً على العمالين معه .
- ٣ - يعاملهم ودياً كأصدقاء .
- ٤ - يجب ألا يكون مترمناً في علاقته وعدم تمسكه بالرسميات .
- ٥ - وكذلك ألا يفقد أهمية محافظته على مكلفته .
- ٦ - يجب أن يكون متواضعاً .
- ٧ - يجب أن يتذكر حاجات العمالين ومشاكلهم ويعمل على تنفيذ هذه الحاجات قدر استطاعته بما لا يتعارض بصالح العمل .
- ٨ - وفي نفس الوقت ألا يكون متساهلاً زائدة عن اللازم بالنسبة للعمالين عند وقوعهم في خطأ وخاصة تكرار الخطأ .
- ٩ - وعليه الاعتراف بفضلهم إذا ما أجادوا .

### خامساً : صفات المدير المنفذ :

الصفات التي يجب توافرها في المدير المنفذ (المؤسسات الاهلية) —  
الادارى الناجح يمكن أن نتناولها على سبيل المثال وليس الحصر .

### ١ - القيادة : Leadership

وتعتبر القيادة عنصر من أبرز صفات المنفذ (القائد الادارى الناجح) بل هي  
العنصر الذى يحكم على صلاحيته فى القيام بالتزاماته .

وتعرف القيادة ادارة للخدمات المدنية بالولايات المتحدة الامريكية على

أنها :

United States Civil Services Commission

" تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعى نحو بلوغ  
هذا الهدف "

وعلى هذا نجد أن القيادة هي الصفة التي تجعل للفرد قوة محركة للأفراد  
الآخرين سواء كانوا من الفنيين أو من غيرهم تكفيهم للإنتاج والعمل وتظل هذه  
القوة دائمة ونشطة تجعل صاحبها قوة ديناميكية مجددة لنشاط الجمعية وباحثة لها  
عن أفق جديدة فى العمل الاجتماعى .

والقيادة لها أشكال كثيرة وهي قوة لا تلمس ولكن يمكن إدراك نتائجها  
وأبعادها وآثارها .



ومن أشكال القيادة على سبيل المثال :

#### أ - القيادة الديمقراطية Democratic

فى هذا النوع تكون القرارات نابعة من الجماعة وحسيلة للمناقشة والتفكير الجماعى والقائد يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حراً فى التعبير عن رأيه .

#### ب - القيادة التسلطية Authoritarian

وفى هذا النوع من القيادة يقوم القائد بتحديد كل أوجه النشاط والاجراءات التى تتبع دون استشارة الجماعة .

#### ج - القيادة الغير موجهة Laissez Faire

وفى هذا النوع من القيادة يقوم القائد بتوفير المعلومات الضرورية واعداد الجماعة بالموارد اللازمة للعمل ويترك للجماعة حرية اتخاذ القرارات وتحديد أوجه النشاط والاجراءات التى تتبع .

#### الفروق بين الرئاسة والقيادة :

كلاهما نموذج فى السلطة وأن اختلفتا جوهراً ومظهراً فالرئاسة نجدها فى الرئيس الإدارى الذى ينفرد بالأمر والنهى فلا يستعين بمن يرأسهم أو يستفيد من حيوتهم الكامنة فى جماعتهم وبالتالي فهو أبعد ما يكون عن الشورى والمشاركة وجماعية القيادة .

أما القيادة فنجدها فى القائد الذى يتميز بمجموعة من الخصائص ممثلة فى عديد من المواهب الفذة الكامنة فيه كذلك كذلكه اللامح - خبراته الاصبلة - وروحه

المعنوية العالية - وحكمته - وبعد نظره وقدرته على الاقتاع - سبلته - ومهارته التعليمية فهو مربى إجتماعى يستهدف خلق الجماعة المتماسكة الملتفة حوله العاملة على تحقيق المصلحة العامة التى جمعت حمايتها ليعملون تحت لوائه .

والرئيس الناجح هو الذى يجمع بين للرئاسة والقيادة فى نفس الوقت حكماً  
بغير تزم - قائداً بغير تسلط - مربياً بغير استعلاء مربياً بغير اسفاف - عادلاً  
بغير تحيز مرناً بغير جمود - صريحاً بغير تنواء .

ومن ناحية أخرى يمكن توضيح الفرق بين للرئاسة والقيادة على النحو  
التالى :

أ - للرئاسة : هى عبارة عن ممارسة سلطة مستمدة من الوظيفة التى  
يتولى شخص معين تنفيذها دون أن يلجأ إلى الاستفالة بحركة الجماعة وتفاعل  
أعضائها وهى عادة لا تسهل عمل المشاركة والمشورة بين الرئيس ومروسيه .

ب - القيادة : هى عملية تربوية إجتماعية تستهدف تنسيق وتوجيه  
مجهودات أفراد الجماعة لتحقيق هدف معين وعى عادة ما تعتمد على تنمية روح  
الجماعة والمشاركة والتعاون ، على ذلك فالرئيس الناجح هو الذى يكون رئيساً  
وقائداً فى نفس الوقت .

### وظائف القائد الإدارى :

يمكن تلخيص وظائف القائد الإدارى فيما يلى :

- أ - التحكم فى العمليات الادارية التى يشرف عليها عن طريق إيجاد وسيلة  
فعالة للرقابة والامشرف والتوجيه .
- ب - توزيع العمل على معاونيه ومروسيه .

- ج - إيضاح أهداف المنظمة وسياستها العامة للعاملين معه .
- د - التأكد من أن وسائل الاتصال بالمنظمة سليمة ويمكنها نقل المعلومات والبيانات بكفاءة في الوقت المناسب والمكان المناسب .
- هـ - ضمان وجود نظام تنسيق العمل بين مروضيه حرصاً على عدم ضياع الوقت والجهد .
- و - وجود نظام الحوافز لتشجيع العاملين وتحثهم على العمل .
- ز -حث الجماعة وتشجيع الابتكار .
- ح - التوفيق بين الرغبات المتباينة التي يبديها أفراد الجماعة .
- ط - التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى في البيئة .

## ٢ - الذكاء INtelligence

وهو عنصر أو صفة من الصفات الضرورية في كافة المواقف القيادية والاشراقية والتي تجعل من عنصر القيادة ذا أثر في فتاج المدير وأعماله . كذلك يعين القائد على تحديد أهدافه تساعد على حسن تقدير المواقف وإدراك العناصر المتداخلة فيها ، وهذه الأمور جوهرية بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية على وجه خاص .

## ٣ - الكفاءة :

إن الكفاءة الفنية عنصر يحتاج إليه المدير حيث أنه لا بد أن يكون ملماً بعمله فضلاً عما يتعين عليه أن يقوم به وكيف يقوم به . ولا يحترم الموظف إلا المدير الكفاء أما المدير الذي يجهل عمله ويسيره على أهواء موظفيه فإنه لا يخطى باهتمام من جانب أحد .

والقول المأثور في إدارة الخدمات الاجتماعية هو تلبية العمل العادي بطريقة غير عادية .

#### ٤ - الاجتهاد :

المدير رمزاً للموظفين فإذا كان نشيطاً مجتهداً في عمله احتذى الموظفون حذوه . أما إذا كان على العكس من ذلك فلا يتوقع من موظفيه نشاطاً أو ابتكاراً ولذلك ينبغى على المدير أن يبذل أقصى ما يستطيع وأن يعمل بقدر ما تتسع قدرته وطاقته .

#### • - الابتكار Creative

أن اجتهد المدير وحده لا يكفي وإنما لابد أن يحفز ذلك روح الابتكار في العمل فالمدير لا يجب أن يعتمد على العمل الروتيني التقليدي في أداء أعماله بل عليه أن يجدد ويفكر ويبتكر ، لأن الابتكار غالباً ما ينعكس على الموظفين ، وبالتالي تكون خدمات المؤسسة تتسم بالجودة .

#### ٦ - اتساع الأفق :

يجب أن ينظر المدير إلى عمله ككل ، كما يجب أن ينظر إلى الصلة القائمة بين هذا العمل وغيره من الأعمال . فضلاً على إدراكه للعلاقة القائمة بين الجمعية التي يعمل بها وغيرها من المنظمات الأخرى وبين الجمعية والمجتمع والبيئة المحيطة . وبناء على ذلك يستطيع القيام بوضع سياسة بعيدة المدة قائمة على أساس من الواقعية .

## ٧ - البت Intoke

لا يكفي المدير أن يكون مبتكراً فقط وإنما يجب أن يصحب ذلك - سرعة البت في الأمور فلا يتركها لحكم الصنفه . وإنما يجب عليه أن يبدأ العمل فوراً ويعطى القرارات اللازمة بحكمه المجتهد الواسع الأفق والمبتكر الذكي وذلك بعد الدراسة الكافية المتعمقة .

## ٨ - التمسك بالواقع :

يجب على المدير أن يبنى آرائه على أساس من الواقع والدراسة وحدهما فيما يمكن أدائه لأن الآراء والقرارات القائمة على أسس من الخيال تطيح بها تقلبات الجو للكثيرة الحدوث .

## ٩ - الشجاعة :

يجب أن يكون المدير مزود بقسط من الشجاعة في إبداء آرائه والدفاع عنها وتنفيذ ما يستقر عليه الرأي ويجب أن يصابح ذلك وزع من الضمير والأخلاقيات .

## ١٠ - الموضوعية Objectivity

هذه الصفة تساعد في الحكم على الأشياء والوصول إلى القواعد والأسس العامة بعيداً عن المؤثرات الأخرى والتي تتصل بالأشخاص . والحكم في هذه الحالة على حقائق الموقف دون سواها .

## ١١ - الدراية Insight

يتعين على المدير أن يكون ملماً بنفسه Selfawareness ويعمل أعمال المجلس واللجان والموظفين وحالة العملاء المستفيدين من خدمات الجمعية أو المؤسسة . كما يجب أن يكون ملماً بظروف المجتمع الذي يعيش فيه واحتياجاته

وموارده وباحساس الجماهير نحو الجمعية التي يعمل بها . وإذا لم يكن ملماً بهذا كله فلا أقل أن يتلمس الطريق إلى معرفة ما لا يعرفه كذلك لابد من ضرورة توافر الرغبة في الحصول على هذه المعلومات واستيعابها وفهم حقيقة نفسه ومن حوله .

ويتلخص ذلك بالبحث والاطلاع والدراسة وحضور الاجتماعات والمؤتمرات وحلقات البحث واستكمال ما يشعر به من نقص في المعرفة حيث لا حدود للعلم وأفاقه وهذا ما يطلق عليه " القدرة على النمو " .

#### ١٢ - الاخلاص :

يجب أن يكون المدير مخلصاً للهيئة التي يعمل بها وليس له بل نفسه أيضاً فيجب ألا ينتقد الجمعية أمام الآخرين . الاخلاص أيضاً معناه بذل الجهد في جميع الأولات . كما يجب أن يتحلى المدير بهذه الصفة أيضاً تجاه الجمعيات الأخرى التي تعمل في نفس المجال .

#### ١٣ - سهولة الطباع (المرونة) :

يجب أن يكون المدير بعيداً عن الحدة حتى لا يفقد السيطرة على نفسه وبالتالي يفقدها على الآخرين . ويتميز عليه السيطرة على الموقف كرفما كانت الظروف المحيطة به وحتى في حالة أخطاء الموظفين يجب ألا يكيل التهم ولتكنهات اللاذنة . ولما يجب البحث عن النواحي Motives والاسباب Reasons التي تكون وراء الأخطاء Mistakes حتى يمكن القضاء على مصدر الخطأ .

#### ١٤ - صفات أخرى :

هناك أيضاً مجموعة من الصفات مثل (عدم التحيز not Bias ، التحليل Analysis ، المرح ، السرعة ، التسامح ، الصديق ، للتواضع ، البعد عن الرسميات ، الرأفة ، سماع الاقتراحات والنقد ، العدل ، الاعتماد على النفس ،

لشخصية السامحة تحمل للمسئولية ، الروح المعنوية ، الصبر ، المثابرة ، الايثار ،  
سرعة البديهة (١) .

والصفات الشخصية يجب أن يصاحبها التمرين ، التدريب ، المستمر  
البحث عن الخبرات كما أن الاخلاقيات لا تعلم وإنما تقتبس من الآخرين وتقوى  
بالممارسة العلية وتنعكس على الجميع بدورها .

كذلك يجب توافر مجموعة من القدرات لديه Abilities تشمل :

- ١ - القدرة على تفهم الآخرين والتعامل معهم .
- ٢ - القدرة على إدارة المناقشات الجماعية Group Discussions
- ٣ - القدرة على تقسيم الأعمال ، وتوزيعها على الأفراد وتحديد الاختصاصات،  
والمسئوليات
- ٤ - القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل مع وضع الخطط ورسم السياسات  
المناسبة لها .
- ٥ - القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والأساسية والتي تؤثر على تحقيق ما  
ترمي المؤسسة إليه .
- ٦ - القدرة على التعرف على احتياجات البيئة ومواردها حتى يمكن أن يضعها  
في إعتباره عند وضع خطة واقعية .
- ٧ - القدرة على تنمية روح الجماعة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة .
- ٨ - القدرة على تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها .
- ٩ - المبدأ Initiative والابتكار Creative .
- ١٠ - القدرة على تقييم العاملين بطريقة بناءة وتشجيعهم على العمل .

(١) يحيى حسن درويش ولغزون ، الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشورة ، ١٩٧٨ ، ص





## الفصل الثامن

### التطوع في الإدارة

- أولاً : التطور التاريخي للمتطوع في الخارج .
- ثانياً : التطور التاريخي للتطوع في مصر .
- ثالثاً : تعريف التطوع .
- رابعاً : الشروط الواجب توافرها في الشخص المتطوع .
- خامساً : صور وأنواع التطوع .
- سادساً : الاعمال التي يؤديها المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية
- سابعاً : أهمية التطوع .
- ثامناً : مكاتب التطوع .
- تاسعاً : إيجابيات الهيئات الاجتماعية نحو المتطوعين .
- عاشراً : أسباب عدم التطوع .
- الحادي عشر : علاقة المتطوع بالإدارة والعاملين .
- الثاني عشر : نشيط الحركة التطوعية .
- الثالث عشر : وسائل تشجيع التطوع .



التطوع هو العمود الفقري للنشاط الشعبي لولاه لما كانت الهيئات الاهلية عضوية الجمعيات والمؤسسات الاهلية مبنية على التطوع والاعضاء ما هم إلا متطوعين بما لهم وجهودهم لتحقيق رسالة اجتماعية .

وقد لعب المتطوعين دوراً كبيراً في ميلادين للرعاية الاجتماعية والتميز لها والدعوة اليها ، ويرجع لهم الفضل في خلق الكثير من الأنشطة قبل أن تتبناها الحكومة .

وعلى الرغم من أن الخدمة الاجتماعية قد بدلت كفن ومهنة وأصبح التصدى لها عن طريق القيادات المهنية إلا أن ما زال للجهود التطوعية أثرها وأسميتها على كافة مستويات العمل الاجتماعي من تخطيط وتنفيذ وإدارة .

### أولاً : التطور التاريخي للتطوع في الخارج :

لقد كان الدافع الديني ومساعدة الغير الاساس الذي قام عليه التطوع والذي لعب دوراً كبيراً في العمل الاجتماعي وتعتبر الثورة الصناعية هي بداية التطوع بمفهومه الحديث وكنتيجة لتحد المجتمع لم تعد الأسرة قادرة على مساعدة الفرد على مواجهة الظروف السريعة التنفيذ في الوقت الذي لم تكف فيه المساعدات الحكومية المترتبة على قانون الفقراء .

وقد بدأ بعض الأغنياء في مد يد العون للفقراء المحتاجين من المهاجرين والعمال المحتاجين ثم شاركت زوجات الأغنياء في تقديم الخدمات خصوصاً بعد ما تبين سوء حالة المؤسسات الاجتماعية . ووضح النشاط التطوعي عندما انشأت جمعيات تنظم الأمان لتتسيق عمل جمعيات الاحسان إذ كان المتطوعين يقومون بإدارة سجل المعلومات المركزي وغيره من وسائل التعاون بين الهيئات في نفس

الوقت الذى يقومون فيه بعمل (الصدق الزائر) . غير أنه فى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بدأ المتطوعين يقتصرون على العمل فى لجان الاحياء فى حين يقوم موظفون مأجرون بعملية البحث ودراسة الحالة .

ثم اتسع نطاق التطوع حين شهدت المحلات الاجتماعية تولد عدد من أبناء الطبقات المتوسطة والعالية الذين أُنحِت لهم فرص معايشة الطبقات الفقيرة حيث قادت المحلات بعدد كبير من الأنشطة المتنوعة .

ومع الحرب العالمية الأولى والازمة الاقتصادية سنة ١٩٣٠ ونشأة مجالس الهيئات الاجتماعية بدأ الاهتمام باختيار وتدريب المتطوعين للازمين فى مجالات الترويج والمستشفيات وجمع المال ، أما تقديم الخدمات الاسرية فقد أُغلق أمامهم لحرص المهنيين على تأكيد جهودهم والخوف من منافسة المتطوعين لهم .

هذا وقد تزايد هذا الموقف وضوحاً خلال الحرب العالمية الثانية وما تطلبته من احتياجات حيث تزايد عدد المتطوعين بشكل كبير وكانوا يمثلون قطاعاً عريضاً فى المجتمع بكل فئاته وطبقاته .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية إزداد الاهتمام بالتطوع فى الخدمة الاجتماعية لنقص عدد المهنيين ونظراً لاهمية التطوع وازداد عدد المتطوعين فقد قدم مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية فى الولايات المتحدة الأمريكية مقترحات بخصوص منهج دراسى لتحديد دور المتطوعين كما إزداد الاهتمام بالبحوث والدراسات التى من شأنها أن تساعد على توضيح الظروف المتعلقة بالمجتمع وسكانه وبرامج المؤسسة وادارتها مما كان له تأثير على تشجيع المتطوعين ، وتهتم

البحوث على وجه الخصوص بخصائص المتطوعين ودوافع التطوع والعلاقة بين المتطوعين والمهنيين .

### ثانياً : التطور التاريخي للتطوع في مصر :

بدأت الرعاية الاجتماعية وقامت من أفراد نفعهم إلى خدمة المجتمع الوعى باحتياجاته وكان الدافع على التطوع هو العقيدة الدينية وقد بدأ التطوع للخدمة الاجتماعية أصلاً منذ أكثر من قرن ونصف عندما استثمر المواطنون حاجاتهم إلى الخدمات في وقت كانت الحكومة فيه بعيدة كل البعد عن هذه الميادين لوجود النفوذ الأجنبي ثم الاحتلال الأجنبي فيما بعد .

بدأت الحركة التطوعية في مصر في أوائل القرن التاسع عشر وعلى وجه التحديد عام ١٨٢١ أى قبل إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية بما يقرب بحوالى ١١٨ عاماً وكان لها الفضل في نشر برامج للخدمات الاجتماعية كذلك في ادخال تنمية المجتمعات الريفية عندما أنشأت الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية تجارب اصلاح القرية في قرى المنابل وشططوف والمجايزة في الثلاثينات من القرن العشرين وهو المشروع الذى تبنته وزارة الشؤون الاجتماعية في الاربعينات بعد ما أنشئت في عام ١٩٣٩ .

وعن طريق الجهود التطوعية أيضاً بدأت مدرسة الخدمة الاجتماعية بالاسكندرية عام ١٩٣٦ عن طريق اتحاد المشتغلين بالخدمة الاجتماعية وفي القاهرة عام ١٩٣٧ عن طريق جهود الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية التى كان لها الفضل في ادخال مبدأ الخدمة الاجتماعية في محاكم الأحداث .

وبهذا نشطت الحركة التطوعية وزادت قاعدتها منذ أوائل القرن العشرين حتى أصبحت في الوقت الحاضر تتمثل في جهود أكثر من ٦٠٠٠ جمعية ومؤسسة أهلية تضم مئات الآلاف من المتطوعين في الريف والحضر والمناطق الصحراوية.

وأصبحت هذه الجهود للشعبية ذات أثر ملموس حتى أن المشروعات الاجتماعية التي وردت في الخطة الخمسية الأولى للتنمية الاجتماعية عهد بأمر تنفيذها إلى هيئات أهلية وشملت هذه المشروعات :

- ١ - للوحدات الاجتماعية لرعاية الأحداث .
- ٢ - مؤسسات رعاية الفئات القاصرات المعرضات للتحريف .
- ٣ - مؤسسات رعاية المتسولين .
- ٤ - مؤسسات رعاية الشيوخ .
- ٥ - مؤسسات رعاية ضعاف العقول .
- ٦ - مؤسسات دور الحضانة .
- ٧ - برامج للرعاية البدئية .
- ٨ - مكاتب للتوجيه الأسري .

وقد ظلت هذه السياسة مبدأ متبعاً في وزارة الشؤون الاجتماعية إذ أنها تعتمد اعتماداً كبيراً على القطاع الأهلي في تنفيذ المشروعات الجديدة مع صرف الاعانات الانشائية والتكثيفية والدورية اللازمة لمعاونة هذا القطاع بالاضافة إلى ما يدره بجهوده الخاصة من تبرعات الجماهير .

والواقع أنه بعد أن تخرج أجيال كبيرة من الفنيين العاملين بالحقل الاجتماعي لتكمش عدد المتطوعين ولكن في السنين الأخيرة عاد العمل الاجتماعي

يتمتع على المتطوعين وفتح الفرص لهم خصوصاً وقد تعددت الميادين وتشعبت وأصبح الجهد الحكومي لا يقوى على التصدي للقيام بمسؤوليات الرعاية الاجتماعية في مختلف قطاعاتها ومختلف اللغات من المواطنين .

وهكذا يتضح لنا أن النشاط الأهلي هو بدلية الطريق لإيجاد الخدمة الاجتماعية على أسس مدروسة وأصبح بالتالي للمتطوعين دور واضح في ميدان الخدمة الاجتماعية وتهتم إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية في الوقت الحالي بتحديد مواصفات الاعمال التطوعية وتدريب المتطوعين وتقييم جهودهم حتى يزداد تحديد أدوار المتطوعين وضوحاً .

### ثالثاً : تعريف التطوع :

#### التعريف الأول :

" للتطوع هو الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسؤوليات المؤسسات الاجتماعية التي تعمل على تقديم الرفاهية الإنسانية وعلى أساس أن الفرص التي تنهيا لمشاركة المواطنين في أعمال هذه المؤسسات الديمقراطية ميزة يتمتع بها الجميع وأن المشاركة تعهد يلتزمون به " (١) .

#### التعريف الثاني :

" للتطوع هو الجهد الذي يبذل عن رغبة واختيار بفرض أداء واجب اجتماعي دون توقع جزاء مالى " (٢) .

(١) دكتور محمد شمس الدين أحمد ، الاشراف في العمل مع الجماعات ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، المكتبة العلمية ، ١٩٧٠ ، ص ٤٦ .

(٢) أنيس عبد الملك وآخرون ، خدمة الجماعة في المجتمع الاشتراكي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٤ ، ص ٢٨١ .

يتضح من التعريف ما يلى :

- أ - التطوع عبارة عن جهود ذاتية من جانب الأفراد الذين يقومون به .
- ب - يمارس من خلال مؤسسات اجتماعية فى المجتمع .
- ج - يهدف إلى الاسهام لخدمة المجتمع وتقدمه ورفاهيته .
- د - يقوم على أسس من الديمقراطية والفرصة متاحة فيه للجميع .
- هـ - أساس التطوع جهد يبذله الانسان بلا مقابل لمجتمعه .

### تعريف المتطوع :

#### التعريف الأول :

" المتطوع هو الشخص الذى يتمتع بمهارة أو خبرة معينة والذى يستخدمها لأداء واجب اجتماعى عن طواعية واختيار وبدون توقع جزاء مالى " .

#### التعريف الثانى :

جاء فى دائرة معارف الخدمة الاجتماعية التى تصدر عن جمعية الأخصائيين الاجتماعيين بالولايات المتحدة الأمريكية أن المتطوع هو : " الفرد الذى يشارك بخدماته بدون أجر فى عمليات التنظيم والإدارة والتنفيذ الخاصة بالخدمات التى تقوم بها الهيئات الحكومية أو الأهلية بمحض إرادته وحررته المطلقة " .

#### رابعاً : الشروط الواجب توافرها فى الشخص المتطوع :

- ١ - احترامه للناس وتقبل فروقهم الفردية والرغبة فى مساعدتهم .
- ٢ - النضج العقلى والانفعالى الذى يمكنه من العمل .
- ٣ - القدرة على العمل مع الناس بأسلوب ديمقراطى تعاونى .
- ٤ - القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد عليه فى القيام بالاعمال التى فى حدود طاقته .



- ٥ - أن يكون لديه القدر الكافى من المستوى الثقافى والمهارات الخاصة التى تمكنه من العمل المطلوب للمؤسسة .
- ٦ - لديه القدرة والاستعداد ليعطى من وقته القدر اللازم للعمل فى المؤسسة .
- ٧ - أن يكون فى صحة جيدة كى يضمن امكانية بذله الجهد المطلوب منه .
- ٨ - احساس المتطوع بالمسئولية الاجتماعية ورغبته الصادقة وتحمسه للعمل التطوعى من أجل صالح مجتمعه .
- ٩ - اهتمام المتطوع بالمسائل الاجتماعية والقومية للمجتمع الذى يعيش فيه .
- ١٠ - مقدرة المتطوع على التعامل فى تناسق وتسجيل مع الآخرين .
- ١١ - أن يكون المتطوع من ذوى السمعة الحسنة فى مجتمعه .

#### خامساً : صور التطوع : أنواع التطوع :

هناك عدة تصنيفات للتطوع منها :

##### ١ - تصنيف حسب الدور الذى يقوم به المتطوع :

- أ - المتطوعون الذين يقومون بالاعمال الادارية .
- ب - المتطوعون الذين يقدمون خدمات مباشرة للمتقنين .
- ج - المتطوعون أعضاء الخدمات للتنظيمية والمعاونين .

##### ٢ - تصنيف حسب نوع الشخص المتطوع :

- أ - متطوعون محبى الخير ( الانسانيون ) .
- ب - الخير بشئون العمل .
- ج - مواطنون صالحون (١) .

(١) Christopher Sower, J. Holland, K. Tidke and W. Freeman : Community Envolvement ( The Free Press, ١٩٥٧ ) PP. ١٧٨ - ١٨٨ .

٣ - تصنيف على أساس الدوافع التي تدفع الأشخاص للتطوع :

أ - الدوافع الشعورية :

البعض ينضم للعمل التطوعي لحاجته إلى أصدقاء أو الشعور برد جميل للموسسة أو للاهتمام بنوع معين من النشاط أو حباً للظهور أو الرغبة في تأكيد ذاته أو قضاء الوقت الفراغ .

ب - الدوافع اللاشعورية :

البعض ينضم للعمل التطوعي نتيجة رغبة كافية للاحساس بالأمن والحماية أو الوصول إلى مكانة اجتماعية أو اضباع الحلجة إلى الانتماء .

٤ - تصنيف حسب نوع العمل الذي يؤديه المتطوع :

أ - للتطوع الفني :

وهو التطوع الذي يقدم خدمات فنية كالخدمات الطبية أو القانونية أو الاجتماعية ... الخ ، وذلك النوع من الخدمات يحتاج إلى نوع من الخبرة العلمية أو المهنية وذلك للقيام بها على أسس سليمة ودعائم قوية .

وتنقسم هذه الفئة إلى قسمين :

- متطوعين فنيين نلجأ إليهم في الاستشارات أو تكوين اللجان .
- متطوعين فنيين لديهم الوقت الكافي الذي يسمح لهم بالاشتراك في البرنامج اليومي للبيئة .

ب - التطوع الغير فني :

وهو التطوع الذي يقدم للمجتمع خدمات غير فنية وهم المتطوعون الذين يساهمون في برامج وخدمات معينة لا تحتاج إلى ناحية فنية .

وينقسم المتطوعين فى هذه الفئة إلى قسمين :

- متطوعين غير فنيين لديهم الوقت للاشتراك فى أعمال الهيئة الغير فنية .
- متطوعين غير فنيين ولكن يؤدون للهيئة عملاً وغير مرتبطين بالبرنامج اليومي للهيئة (١) .

**سائماً : بعض صور التطوع أو الأعمال التى يؤدها المتطوعين للمؤسسات الاجتماعية :**

- ١ - البحث الاجتماعى للحالات كما يتم بالفعل فى الجمعيات التى تعمل فى مجال تنظيم المساعدات المالية والفنية وفى مراكز تنظيم الأسرة التى لا تستطيع تدبير فنى للقيام بهذا العمل .
- ٢ - العمل الإدارى اليومي وخصوصاً فى المؤسسات الاجتماعية ودور الايواء .
- ٣ - الأعمال الاشتراكية المطلوبة فى مؤسسات الطفولة ورعاية المسنين .
- ٤ - المعاونة فى تمويل الجمعيات وتنظيم حفلات جمع التبرعات .
- ٥ - الاشراف الإدارى العام وتحديد سياسة العمل ورسم الخطط اللازمة كما هو الحال مع أعضاء مجالس الجمعيات والمؤسسات الخاصة .
- ٦ - التنفيذ المباشر للخدمات للكساء الغذاء ، اعداد الملابس ، تنفيذ برامج الترفيه عن الانباء داخل مؤسساتهم .
- ٧ - العمل فى عضوية اللجان التى تقدم خدمات للمجتمعات المحلية كلاجان التتبع والبحث والدراسة والتنظيم .
- ٨ - القيام بتنفيذ برامج العلاقات العامة التى تهدف إلى اظهار جهود الجمعيات أمام الجماهير والتوعية بالمشاكل الاجتماعية التى تواجهها الجمعيات والتبصير بها .

(١) يحيى حسن درويش ، برامج العمل الاجتماعى الاشتراكى ، القاهرة ، وزارة لشئون الاجتماعية ،

- ٩ - الوقوف على وجهات نظر الجماهير سواء أكانت معارضة أو مؤيدة أو نقداً لما تبذله الجمعيات من نشاط لكي توضع في الاعتبار .
- ١٠ - المعاونة في التخطيط لبرامج للتنمية والرعاية حتى تكفى مطابقة لاحتياجات الجماهير وقد تتطلب هذه المشاركة إجراء البحوث عن الهيئات المختلفة والمشاكل الاجتماعية السائدة (١) .

### سابعاً : أهمية التطوع :

الأسباب التي أدت إلى أهمية الحركة التطوعية وجهودها : لقد تطور المجتمع الإنساني تطوراً سريعاً وترتب على ذلك ما يلي :

- ١ - الإنتاج يزداد بسرعة فائقة .
- ٢ - مشكلات البطالة أصبحت ظاهرة خطيرة في كثير من المجتمعات .
- ٣ - المرأة تدخل في سوق العمل لزيادة دخل الأسرة ولمواجهة التضخم المالي وارتفاع تكاليف المعيشة .
- ٤ - العمال يطالبون باستمرار ارتفاع الأجور والافلال من ساعات العمل .
- ٥ - في حين تريد مسئوليات الفنيين وبالتالي يحتاج العمل لساعات أطول .
- ٦ - الزيادة المضطردة في السكان .

كل هذه الظروف أدت إلى كثير من المشاكل وتجعل الموقف في أشد الحاجة إلى مزيد من الخدمات وهكذا تظهر أهمية التطوع . والتطوع أهمية كبرى مرتبطة بمبدأ شرك المواطنين وهو من المبادئ الهامة في الخدمة الاجتماعية كما أن هذا المبدأ يتمشى مع الفلسفة الرأسمالية كما يتمشى مع الفلسفة الاشتراكية وذلك

---

(١) Ann W., : Shyne Social Work Researsh : In Encychopedia of Social Work ( N . Y : N. A. S. W , ١٩٦٥ ) P . ٨٣٠

لان خير طريق للتعليم ما كان عن طريق الممارسة ويصدق هذا الكلام فى اى صورة من صور المجتمعات التى تؤمن بالأسلوب الديمقراطى فى الحياة .

والعمل التطوعى يربط ما بين الجهود الحكومية والأهلية حيث لا يتصور ان هناك جهوداً حكومية فقط أو أهلية (شعبية) وإنما يشتركان معاً فى بلوغ هدف واحد لكل منها امكانياته التى تكمل الاخذ بحيث لا يغنى أحدهما عن الآخر بل أن الجهود الأهلية المتمثلة فى أولئك المتطوعين إنما تمثل للقطاع العريض من جموع الشعب وهم أصحاب المصلحة الأولى فى التغيير .

كما ان لاشتراك الانسان فى دراسة مشكلاته المختلفة ووضع الخطط وتنفيذها يزيد من ادراكه وينمى قدرته ويجعله يعتمد على نفسه مستقبلاً ويشير إلى وجوب اشتراك سكان المجتمع فى أحداث وضبط كل ما يحدث فى مجتمعاتهم من تغييرات فى مقدور الانسان السيطرة عليها نسبياً وذلك يعنى إتاحة الفرص لسكان المجتمع للإسهام والمشاركة فى وضع الأهداف العامة للمجتمع وفى التخطيط لتحقيق تلك الأهداف وأن هذا الاشتراك فى عمليات تغيير المجتمع كفيل بتغييرهم أنفسهم .

كما أن لاشتراك الافراد فى عملية التغيير يجعلها أكثر رسوخاً ويعطى البرامج قوة الاستمرار وتصبح التغييرات التى يقوم بها المواطنون أنفسهم أو يشتركون فيها ذات أهمية كما أنها تدوم أطول من التغييرات المفروضة عليهم ولهذا لا يمكن أن نتصور تغييراً يتم دون أن يكون لجموع الشعب دور ووزن فيه .

كما تتضح أهمية التطوع وتزايد في الوقت الحالي للأسباب الآتية :

- ١ - التأثير في الشباب (اعداد تشنتهم) وتعليمهم طريقة الحياة قائمة على تحمل المسؤولية الاجتماعية
- ٢ - التخفيف من أخطار العمال الاجتماعية والسلوك المنحرف بمساعدة الشباب على الحصول على خبرات مشبعة عن طريق اشعارهم بانهم مرغوب فيهم ونالعين للمجتمع .
- ٣ - اختيار المتطوعين وتدريبهم للمعاونة في أنشطة للمهن العاملة في مجالات الرعاية الاجتماعية .
- ٤ - استكمال النقص في القوى المهنية العاملة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية بزيادة عدد المتطوعين
- ٥ - رفع معنويات العملاء واشعارهم بالاهتمام بالعمل معهم دون مقابل مادي .
- ٦ - التقريب بين الطبقات الاجتماعية من خلال التعرف على الظروف التي يعيش فيها كل منهم .
- ٧ - تنمية مقدررة المجتمع على مساعدة نفسه عن طريق الجهود الذاتية التي يمارسها المتطوعين .
- ٨ - كسب تأييد الرأي العام لبرامج الرعاية الاجتماعية لمواجهة المشكلات الاجتماعية .

ونتيجة للاعتراف المتزايد بالحركة التطوعية وأهمية المتطوعين على المستوى المحلي والدولي فقد حدث ما يلي :

- ١ - زاد عدد المتطوعين من بين طلبة المدارس الثانوية والجامعات على أساس أن هذا العمل تدريبي فضلاً عن أهميته للهيئات والمؤسسات التي تستفيد من تطوعهم كنور الرعاية النهارية والمستشفيات وأندية الصبيان والفتيات .

٢ - نظراً للزيادة المضطردة في عددهم نظمت الجامعات مقررات معينة لتدريبهم لزيادة كفاياتهم الانتاجية وندرتهم على الاضطلاع بمختلف الانشطة التي يتطوعون لادائها .

٣ - زاد عدد المتطوعين في الهيئات الحكومية في بعض الدول خصوصاً في مستشفيات الامراض العقلية ودور المسنين ودور الإيواء بشكل عام لدرجة أن بعض الهيئات أنشأت مكاتب للتطوع لتنظيم شئون المتطوعين فبما يتصل باختيار مبدان العمل ومكانه وتسجيل جهود المتطوعين وتكبير وسائل التواصلات اللازمة لهم وحل المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء ممارسة المتطوع لعمله في المؤسسة أو الهيئة التي إختارها وكذلك تكبير المنح الدراسية التي تطلب المتطوعين لزيادة معلوماتهم وخبراتهم .

ومن أهم البرامج التي استخدمت في بعض الدول الاجنبية نظام الزائر الصديق بالنسبة للمسنين حيث يتطوع الفرد لخدمة هذه الحالات التي تتمتع بمزايا قوانين الضمان الاجتماعي والمساعدات العامة كالمصابين والمسنين لقضاء احتياجاته الضرورية وقضاء وقت فراغه وقراءة الكتب والمجلات له ومصلحته للمستشفى إلا إذا كان في حاجة للعلاج وتوجيه إلى مراكز الخدمة المختلفة القائمة في المجتمع عند احتياجه اليها ويشرف على هذا البرنامج مكاتب التطوع في الميدان من حيث تكبير المتطوعين للالزمين وتوجيههم إلى الأعمال التطوعية التي تناسب ميولهم واهتماماتهم واعدادهم ومستوى تعليمهم وأعمارهم .

٤ - قلمت أيضاً جمعيات بعضها ملحق بمؤسسات طبية لتحقيق الاستفادة من المتطوعين كالجمعيات الملحقه بمستشفيات الأمراض العقلية ويستفاد منهم في برامج للتوعية بمشكلات المرض العقلي وتكوين الرأي العام حول هذه المشكلة فضلاً عن أداء خدمات داخل هذه المستشفيات وفي العيادات

الخارجية الملحق بها كاستقبال المرضى وتوجيههم ومعاونتهم على التكيف والمجتمع الذى يعيشون فيه .. كل هذا فى إطار خطة توضع لكل مريض يضعها الفنيون من أطباء وأخصائيين اجتماعيين وهذا العنصر هام جداً فى عملية التطوع وهو ربطها بالعمل الفنى بحيث لا يحدث أى نوع من أنواع الانحراف فى الرعاية أو العلاج .

### ثامناً : مكاتب التطوع :

لأهمية الدور الذى يقوم به المتطوعون تتخذ بعض الاجراءات التى تضمن على قدر المستطاع إختيار من يمكنه أن يودى العمل الذى يتضطلع به على أحسن وجه ممكن ولهذا وضعت طرق مختلفة لمساعدة أولى الأمر فى المؤسسات لاختيار أصالح المتطوعين نذكر منها :

- ١ - المقابلة الشخصية .
- ٢ - ملء استمارة التطوع .
- ٣ - المراجع حيث يختار المتطوع لثان للرجوع اليهما .

ومكاتب التطوع هى منظمات تقوم بأعمال تساعد أجهزة المجتمع على أداء رسالتها ويطلق على أنواع التطوع فى الرعاية الاجتماعية فى مجتمعنا أسم الخدمة العامة أحياناً - وتتفأ هذه المكاتب لكثير من الأعراض منها :

- ١ - ممارسة قيادة العمل التطوعى فى المجتمعات المحلية التى تنشأ فيها .
- ٢ - تكون فى خدمة الهيئات المركزية القائمة على تنظيم العمل الاجتماعى وتنسيقه كاتحادات النوعية والاقليمية ومجلات تبادل المعلومات وصندوق التمويل المشترك .
- وضع نظم تدبير المتطوعين للعمل الاجتماعى بفروعه وميدانه المختلفة .
- توجيه المتطوعين الذين تم تدريبهم إلى شتى مجالات العمل الاجتماعى .



- ٥ - اعطاء المشورة لمختلف الهيئات الاجتماعية فيما يختص بتنظيم حركة التطوع اللازمة لهذه الهيئات ووضع خطط للتدريب اللازمة لهم وأساليب الرقابة والإشراف ووضع نظام تقويم أعمالهم .
- ٦ - اعطاء الخدمات لمن يرغب من المواطنين للتطوع من حيث المقابلة الشخصية لكل مواطن واعطاء المشورة له من حيث نوع العمل الذي يرغب فيه أن كان صحياً أو اجتماعياً أو ثقافياً أو متصلاً برعاية الشباب أو الخدمات الترفيهية وغيرها وتصديق مفهوم التطوع لراغبين فيه من المواطنين .
- ٧ - معاونة الهيئات في تنسيق جهودها فيما يتصل بالمتطوعين من حيث اعداد البرامج المشتركة للتدريب والتوجيه .
- ٨ - تشجيع تنظيم البرامج التطوعية والترفيهية الخاصة بإشراف المواطنين في العمل الاجتماعي في مختلف مجالاته .
- ٩ - مؤازرة حركة التطوع وتشجيعها وتكوين رأى عام حولها مما يؤدي إلى الاعتراف بها كحركة قومية حتمية في ميادين العمل الاجتماعي والخدمة العامة .
- ١٠ - تعتبر هذه المكاتب كمصادر للمعلومات لكل الهيئات العامة في ميادين الرعاية الاجتماعية التي تبحث عن المتطوعين القادرين على الاسهام في اللجان المختلفة على مختلف المستويات وتحقيقاً لهذا كله نجد أن الكثير من كتاب التطوع تدبر أو تشرف على الكثير من مراكز التدريب لاعداد المتطوعين للعمل وتدريب أعضاء مجالس ادارة الجمعيات والمؤسسات وتقوم بحملات مستمرة الدعوة للتطوع وتصدر الكثير من المجلات والنشرات التي تدعو لفكرة التطوع وتبين حاجة المجتمعات المحلية إليها والدعوة إلى مختلف مشروعات الرعاية الاجتماعية التي يحتاج إليها .

المجتمع المحلى والنشر عنها لتوجيه المواطنين اليها وبذلك يمكن لكل قادر أن يتطوع لها بماله أو خبرته أو عمله أو وقته .

### تاسعاً : واجبات هيئات الاجتماعية نحو المتطوعين :

لكي تستفيد المؤسسة من المتطوعين يجب مراعاة ما يلي :

- ١ - مراعاة الدقة في اختيار المتطوعين بحيث يوكل لكل متطوع العمل المناسب له .
- ٢ - أن يكون العمل واضحاً أمام المتطوع بعيد عن التعقيد حتى يقوم به برغبة وكفاءة وأن يكون المتطوع مدركاً لالتزاماته نحو العمل .
- ٣ - أن يلم المتطوع بأهداف ونظام وبرنامج وأنشطة المؤسسة والعاملين فيها .
- ٤ - أن يحدد للمتطوع الوقت المطلوب منه كمساهته في عمله التطوعي بالمؤسسة .
- ٥ - أن ينظم للمتطوعين الجدد برنامج تدريب مناسب لاندماجهم للعمل التطوعي حتى يشعروا بأهمية العمل الموكل اليهم ويؤدونه بالطريقة التي تريدها المؤسسة .
- ٦ - يجب اجراء دراسات تقويمية لأنشطة وجهود المتطوعين في المؤسسة الاجتماعية .

كما يجب أن يكون لكل مؤسسة اجتماعية سياسة خاصة بالتطوع ويجب أن تتضمن هذه السياسة ما يلي :

- أ - يجب أن يكون بالمؤسسة لجنة لشئون الموظفين من بين مسؤولياتها تولى أمور المتطوعين بصفة عامة .
- ب - يجب أن تحدد سياسة المؤسسة الحد الأدنى لمؤهلات المتطوعين من حيث العمر والتعليم والخبرة والتدريب والصحة العامة والشخصية .

- ج - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة المكافآت التي تمنح للمتطوعين سواء كانت مكافأة مالية رمزية أو من أي نوع آخر .
- د - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة وإجراءات لاختيار المتطوعين .
- هـ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة توجيه المتطوعين .
- و - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة برامج تدريب الموظفين قبل قيامهم بمسؤولياتهم المهنية كما تتضمن كذلك خطة للإشراف عليهم في أثناء تأديتهم لهذه المسؤوليات .
- ز - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة عمل تقارير خاصة بالمتطوعين تسجل فيها أعمالهم ومستوى أدائهم لهم على أن تحفظ هذه التقارير في ملفاتهم للشخصية .
- ح - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة كل ما من شأنه (يصون كرامة المتطوعين ومكانتهم الاجتماعية وتقديرهم كفراد وكمجموعة في المؤسسة) .

#### عاشراً : أسباب عدم التطوع :

- ١ - الخوف من الالتزام حيث أن اشتراك الفرد مسجمله بعض المسؤوليات والالتزام الأدبي والمادى وقد لا يوجد الوقت الكافى لفضله أسرته وعمله أولاً عن العمل التطوعى .
- ٢ - قد تكون عند الأفراد فكرة سيئة عن التطوع .
- ٣ - قلة المعرفة وبالتالي قلة الرغبة فى العمل التطوعى .
- ٤ - قد يكون نشاط المؤسسة ليس ذا قيمة بالنسبة للمجتمع .
- ٥ - قد يتعارض وقت النشاط مع وقت الأفراد الراغبين فى التطوع .

### حادى عشر : علاقة المتطوع بالادارة والعاملين :

- ١ - يجب أن يتعرف المتطوع على علاقة أهمية ما يؤديه من عمل مهما صغر بالنسبة للجهود الكلية المبذولة .
- ٢ - يجب أن تكون المسئوليات الأولى التى تعطى المتطوع بسيطة Simple وتتفق مع قدراته ومكائباته Self Capacities وذلك ضماناً لنجاحه واستمراره فى التطوع وحتى لا يصاب بالاحباط Frustration .
- ٣ - يجب الاعتماد عن اسداد المسئوليات المالية والمخازن للمتطوعين .
- ٤ - توفير المشرفين الصالحين القادرين على تنمية قدرات المتطوعين على النمو والاقبال على العمل وتوفير فرصة أخرى للاستفادة بمهارات جديدة .
- ٥ - معاملة المتطوعين كفرد مسئولين وتشجيعهم على تحمل مسئوليات بعض الأمور .
- ٦ - خلق جو ودى وخماسى تكون فيه الحاجة الى جهود المتطوع واضحة .
- ٧ - الاعتراف المتطوع بالفضل اذا ما أجاد فهذا يؤكد معنى الخدمة التطوعية وقيمتها .
- ٨ - مداومة اعلام المتطوع بالتطورات وبكل جديد فى المؤسسة .
- ٩ - للكشف عن قدرات المتطوع للاستفادة من قدراته احسن استفادة .
- ١٠ - يجب أن يشعر المتطوع بأهمية مساهمته وهنا تبرز أهمية للمادة للنتائج الخاصة بالبرامج التى تعمل بها المتطوع لانها تعطى المتطوع نوعاً من الاتباع بانه ساهم فى تحقيق شئ لمجتمعه الذى ينتمى اليه (١) .

---

(١) Rainman , Eva Schindler : Why People Volunteer : In National Conference On Social Welfare : Community Organization ١٩٥٩ : (N.Y., Columbia University Press ١٩٥٩) P. P. ١٢٧ - ١٥٩ .

## الثاني عشر : تنشيط الحركة التطوعية :

العوامل التي تؤدي الى تنشيط الحركة التطوعية :

- ١ - أن امام الحكومة مسئوليات كبرى على المستوى القومي يجب أن تنصرف إلى معالجتها وتوفير أقصى ما يكون من الانفاق لتوسع في خطط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية لمواجهة كافة الضغوط السياسية الداخلية والخارجية .
- ٢ - معنى هذا أن من واجب الشعب أن يحمل عن الحكومة بعض الأعباء وأن يجمع كل قواه المالية والمعنوية فضلاً عن خبراته المختلفة للاضطلاع بأكبر قدر ممكن من المسئولية في التنمية لمساندة الحكومة وتخفيفاً عنها خصوصاً في مرحلة التطور التي تمر بها البلاد .
- ٣ - أن الجهود التطوعية قلادة على التحرك في أي اتجاه اجتماعي بما لديها من مرونة في الأداء وبما تستطيع ان تبذره بجهودها الذاتية من أموال وبما تملكه من طاقات العلم والخبرة التي يمكن الاستفادة منها لصالح الجماهير . فضلاً عن الامكانيات المتاحة لهذه الجهود لتعبئة الطاقات وتنظيمها والانتفاع بها بدلاً من ان تقدم خليطاً من الجهود المتفيرة التي لا تقوى على تحقيق انتاج لو هدف .
- ٤ - من واجب كل مواطن قادر أن يسهم في بناء مجتمعه وخدمته بالعلم والمال والخبرة والوقت ولو احسن استغلال هذه الجهود التطوعية التي تتمثل في آلاف المتطوعين لامكن أداء الكثير من الخدمات ولو ترجمت هذه الجهود وقومت بالمال لتمثلت في ملايين الجنيهات التي توفرها الدولة عن طريق تشجيع هذه الجهود والطاقات .
- ٥ - وفي مصر نجد أن تنفيذ التشريع الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة ومما فرضه من نظم لقيام الجمعيات ومن رقابة على أعمالها وتوجيه نشاطاتها وتنسيق برامجها فيه الكفافية لتصويب اتجاهاتها وسياستها في

العمل حتى تكون قادرة على القيام بتحقيق أغراضها وفق للنظام الذى قامت عليه .

والسؤال اذا كيف يمكن تنظيم هذه الطاقات وتوجيهها واستمرارها وتشجيعها على القيام بمسئولياتها فى ميادين العمل الاجتماعى مساعدة للحكومة فى جهودها ؟

### ثالث عشر : وسائل تشجيع التطوع :

لا جدال أن هناك ركائز هامة يجب أن نقيّمها لتحقيق هذه الاهداف :

١ - يجب تشجيع قيام الجمعيات والمؤسسات الخاصة فى حدود القانون إذ أن كل تنظيم مستمر لاداء عمل لاجتماعى إنما ينطوى على :

- أ - تعبئة جهود عدد من المواطنين يربطهم هدف واحد لتحقيق خدمة يحتاج اليها المجتمع المحلى .
- ب - تدبير المال اللازم لهذه الخدمة بالجهود الذاتية أولاً وبمعاونة الحكومة إذا اقتضى الأمر والأصل فى هذا هو الجهد الذاتى .
- ج - أن قيام هذه الجهود ينطوى على معاونة الجهات الحكومية فى تحقيق أهداف التنمية وتوفير جهود الحكومة لكي تنصرف إلى ما هو أهم من مسئوليات للدولة .
- د - أن القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة كفيل وفيه الضمان الكافى لسلامة هذه الجهود والحفاظ عليها ما دامت صالحة .
- هـ - ان إنشاء هذه الجمعيات إنما هو تأكيد أيضاً لمسئولية افراد الشعب تجاه مجتمعاتهم التى يعيشون فيها . مسئولية القادر تجاه غير القادر

مسئولية المواطن للحر تجاه المواطنين الذين يحتاجون إلى نوع من الخدمات لطرف خارجة عن ادراتهم . هذا ضمن سمات المجتمع الناضج المستشعر لاحتياجاته .

- ٢ - ضرورة قيام مكاتب تنظيم التطوع في المحافظات لتنظيم التطوع وإنشاء السجلات الخاصة بالمتطوعين والدعوة إلى التطوع كفكرة وكأسلوب عمل على أساس علمي مستخدمة في ذلك جميع وسائل الاعلام والنشر .
- ٣ - تدريب المتطوعين تدريباً مستمراً وعلى مستويات التدريب المختلفة كاللترتيب العام والمتخصص وعلى أن يخضع التدريب للأسس العلمية المعترف بها باعتباره عملية تربية تعليمية .

ونشير بأن تقوم على تنظيم هذا التدريب هيئات فنية متخصصة كالادارة العامة للتدريب بوزارة الشؤون الاجتماعية أو معاهد وكليات الخدمة الاجتماعية نفسها على أن يكون للتدريب نظرياً وعملياً .

وغنى عن القول أن ميلادين للعمل الاجتماعى تتطلب اعداد كبيرة من المتطوعات ودور المرأة في هذا المجال يحتاج تأكيد وعناية خاصة .

- ٤ - أن يشمل التدريب طلبة الجامعات والمعاهد العليا والمراحل النهائية في المدارس الثانوية وأن يعتبر للتدريب على الخدمات العامة مسئولية واجبة الاداء على طلبة هذه المعاهد .
- ٥ - ان للتدريب فى حد ذاته لم يخرج عن كونه وسيلة للاعداد ومن للواجب أن يوضع نظام لمتابعة الأقراد الذين تطوعوا لادائها وملاحظتهم بالتدريب المستمر والرقابة والتوجيه .

- ٦ - إعادة النظر فى قانون الخدمة العامة على ضوء التجربة التى مرت به حتى الآن حتى يمكن اعداد الصفوف الثانية والثالثة من المتطوعين .
- ٧ - يحسن أن تقوم مكاتب التطوع فى اطار الاتحادات الاقليمية والنوعية خصوصاً وأن من أهدافها وضع برامج الاعداد الفنى والادارى لاجضاء مجالس ادارة الجمعيات والمؤسسات على أن ينشأ مكتب مركزى فى اطار الاتحاد العام للجمعيات الذى جاء ضمن اختصاصاته وضع سياسة لتدريب واعداد العاملين فى ميادين الرعاية الاجتماعية المختلفة وفق احتياجاتها .
- ٨ - للحوافز أهميتها فى أى مجال من مجالات العمل الانسانى وإن كان للمتطوعين يقومون بأعمالهم خدمة للوطن والمواطنين فلا أقل أن يوضع لهم نظام للتشجيع والحوافز مثل إيفادهم فى البعثات الداخلية والخارجية ودعوتهم للاشتراك فى المؤتمرات وحلقات البحث ومنحهم الانواط والنياشين وجوائز الدولة التقديرية .
- ٩ - أن يهتم المشتغلون بالرعاية والتنمية الاجتماعية حكوميين أم كانوا عاملين فى القطاع الأهلى بتعزيز المكتبة العربية بالمؤلفات والكتب والنشرات الخاصة بالحركة التطوعية وإعدادها المختلفة والاسس العملية التى يقوم عليها التكوين تحت تصرف المشتغلين بالعمل الاجتماعى مع الانتماء بتدريس التطوع وفلسفته وأساليبه ومعوقته فى معاهد الخدمة الاجتماعية .
- ١٠ - القيام باجراء البحوث العلمية عن حركة التطوع وأساليب تشجيعه والمعوقات التى تقف حاجلاً دون تطلعه واتجاهات الأفراد نحو الحركة التطوعية عموماً ولا شك أن هذه الدراسة تنير الطريق الذى يودى بنا إلى تثبيت حركة التطوع على أسس من الأصول والمبادئ الواقعية (١) .

(١) يعنى حسن درويش ، تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، ( غير منشورة ) ، ١٩٧٦ ،  
من ١٤٢ - ١٤٨ .



## **الفصل التاسع**

### **تمويل الهيئات والجمعيات الاجتماعية الأهلية**

- أولاً : صندوق أمانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة .  
ثانياً : التمويل الذاتي أو الفردي .



فى مصر برامج الرعاية الاجتماعية تنقسم من حيث تمويلها إلى نوعين :

### أولاً : برامج حكومية :

وتمول عن طريق الضرائب التى تفرضها الحكومة على المواطنين (أن من ميزانية الدولة) .

### ثانياً : برامج غير حكومية أو أهلية :

تمول بواسطة المواطنين مباشرة .

كما أن تمويل الهيئات الأهلية فى مصر يجمع أيضاً بين التمويل الجمعى ويمثله صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة المنصوص عليه فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ، وبين التمويل الذاتى أو الفردى والتى فيه تقوم الهيئة بمفردها بتبناح أساليب مختلفة لجمع المال اللازم لها من الجمهور مباشرة وفيما يلى توضيح للأساليب .

### أولاً : صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة :

تنفيذ للقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ (للمواد ٨٩ ، ٩٠ ، ٩١) أنشئ صندوق لتنظيم عملية تمويل الجمعيات والمؤسسات الخاصة وهذا الصندوق يعد بديلاً لصندوق للتمويل المشترك الموجود فى المجتمعات الخيرية .

### البناء التنظيمى للصندوق المصرى :

يدير الصندوق مجلس ادارة برئاسة وزير الشؤون الاجتماعية وعضوية كل من وكيل وزارة الشؤون ووكيل وزارة الاوقاف وسكرتير عام وزارة الشؤون ومدير عام الادارة العامة للجمعيات والاتحادات ومدير عام الادارة العامة للتخطيط . بوزارة

الشئون الاجتماعية ومدير التمويل بالإدارة العامة للجمعيات والاعتمادات (سكرتير المجلس) وأربعة أعضاء من المهتمين بالمسائل الاجتماعية .

### مصادر الصندوق المصري :

- ١ - حصيللة الرسوم الإضافية لصالح الأعمال الخيرية بموجب القانون رقم ٦٣ لسنة ١٩٤٣ وللقوانين المعدلة وهي :
  - أ - رسم إضافي للأعمال الخيرية على دخول المسارح والسينما والملاهي .
  - ب - رسم إضافي للأعمال الخيرية على المكالمات التليفونية والتلفراف .
  - ج - رسم إضافي للأعمال الخيرية على تذكرة السفر بالسكك الحديدية .
  - د - رسم إضافي للأعمال الخيرية على شهادات الميلاد .
  - هـ - رسم إضافي للأعمال الخيرية بطلق عليه رسم شهر ديسمبر (١) .
- ٢ - المبالغ المدرجة بالميزانية العامة للدولة لاهانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة المشهورة طبقاً لأحكام القانون .
- ٣ - حصيللة ضريبة المراهانات المفروضة بالقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٦٦ نسبة منها للهيئات العاملة في رعاية الشباب تحدد بقرار وزير الشئون الاجتماعية ووزير الشباب وتشرف وزارة الشباب على تحصيلها .
- ٤ - حصيللة وزارة الشئون الاجتماعية في القيمة الاسمية لأوراق اليانصيب المصدرة المفروضة بالقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٥٥ .

(١) دكتور أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٥ ،

٥ - حصيللة التبرعات التي تقررها البنوك والمؤسسات العامة والشركات  
للجمعيات الخاصة طبقاً لنص المادة ٤٠ فقرة ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة  
١٩٥٤ (١)

### أهداف الصندوق المصري :

- ١ - توجيه الاعتمادات المخصصة لاعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة في  
الجهة التي تقوم بتنفيذ للقانون الذي ينظمها ويشرف عليها .
- ٢ - تنسيق توزيع هذه الاعانات بما يكفل عدم تكرارها أو ازدواجها .
- ٣ - تركيز الاعتمادات المخصصة لاعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة في  
وجاء ولحد حتى لا تحصل الهيئة على أكثر من إعانة واحدة في العام  
الوالد .

ويرسم مجلس الادارة سياسة التصرف في أموال الصندوق طبقاً  
للاحتياجات الفعلية لرعاية للمجتمع والنهوض به كما يضع القواعد التي تراعى عند  
تقرير الاعانات .

### الصناديق الفرعية بالمحافظات :

أنشئت بالمحافظات صناديق فرعية لاعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة  
ويدير الصندوق للفرعي مجلس ادارة يشكل بقرار من المحافظ ويتكون من مدير  
الشنون الاجتماعية بالمحافظة (رئيساً) وعضوية كل من مدير الصحة ومدير التربية  
والتعليم ومدير الامكان والمرافق وعضو من مجلس المحافظة واثنان من المهتمين  
بالنشاط الشعبي ومدير النشاط الشعبي بمديرية الشنون الاجتماعية (مكرتيراً) .

(١) ذكره هدى بدران ، تنظيم المجتمع ، الجيزة ، مطبعة المطبجي ، ١٩٦٩ ، ص ٢٠١ .

### اختصاصات الصندوق الفرعى :

- ١ - دراسة حالة الجمعيات والهيئات والمؤسسات الخاصة التى تعان سنوياً .
- ٢ - اعتماد صرف الاعانات السنوية للجمعيات .
- ٣ - تحويل الاعانات بالزيادة والتخفيض فى حدود الاعتماد المخصص للاعانات السنوية .
- ٤ - اقتراح منح الاعانات الانشائية والتأهيلية والاستثنائية .
- ٥ - تنسيق توزيع الاعانات من مختلف المصادر (١) .

ويجدر بنا فى هذا المقام أن نفرق بين صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة المصرى وبين صندوق التمويل المشترك فى المجتمعات الغربية . أن الصندوق المصرى يتلقى فقط للموارد الخاصة بالرسوم الاضافية وحصوله اليائسب والمرافعات والاعانات المدرجة بالميزانيات العامة للدولة وحصوله الاعانات والتبرعات من البنوك والمؤسسات العامة ثم يقوم بتوزيعها على الصناديق الفرعية للمحافظات حسب نشاط هيئات كل محافظة وتتولى الصناديق الفرعية التوزيع على الهيئات والجمعيات الخاصة حسب ما هو موضح فى اختصاصات الصندوق الفرعى كما أن الصندوق المصرى وفروعه لا يقوم بتنظيم حملة لجمع المال بل يترك ذلك لكل هيئة أو جمعية بعد الحصول على التصريح اللازم بذلك على عكس صندوق التمويل المشترك فى المجتمعات الغربية والذي من أهم وظائفه حملة جمع المال نيابة عن الهيئات ومحتظور على الهيئات المنضمة فى الصندوق وتنظيم حملة لجمع المال خاصة بها وغالباً ينظم الصندوق فى المجتمعات الغربية حملة واحدة كل عام متها تقريباً أسبوع ويتولى بعد ذلك توزيع الحصيللة على الهيئات الأعضاء .

(١) نكتور احمد كمال احمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، مرجع سابق ، ص من ٢٢٠ ، ٢٢١ .

والحقيقة أن صندوق التمويل المشترك يلائم ظروف المجتمعات الغربية حيث هناك وعى كبير لدى المواطنين بوظيفة وأهمية الخدمات التي تؤديها الهيئات الأهلية وبدور الصندوق وأهمية دورهم في التبرع كما أنهم يدركون أن الحملة مرة في العام على عكس للمواطنين في جمهورية مصر حيث لا يوجد إلا عدد قليل لديهم هذا الوعي مما يجعلنا نؤيد أن أسلوب صندوق اعاقة الجمعيات والمؤسسات الخاصة هو الأسلوب الذي يتناسب فعلاً مع ظروف مجتمعنا ودرجة وعى المواطنين الذين لا يكفيهم أسبوعاً حتى يدركوا ولجبتهم نحو الهيئات الأهلية بل يلزم الأمر تنبيههم باستمرار إلى ضرورة التبرع لتمويل الهيئات الأهلية لذا يترك الأمر للهيئات نفسها لتتولى تنظيم حملة جمع المال والتبرعات كل حسب جهدها .

### الصعوبات التي يتعرض لها التمويل الأهلى :

يلقى القائمون على شئون الهيئات الأهلية صعباً كثيرة في تدبير المال اللازم لهذه الهيئات ترجع هذه الصعوبات معظمها إلى العوامل الآتية :

- ١ - مصر دولة نامية تتميز بانخفاض في مستوى المعيشة نظراً لانخفاض الدخل القومي، والزيادة المخيفة في السكان مع قلة الموارد وهذا العائق له تأثير في جانبين ، الجانب الأول هو انخفاض مستوى الاعانات الحكومية للهيئات والمؤسسات الاجتماعية حيث تسمير الدولة في التخطيط القومى على نظام الأولويات والذي يركز على التصنيع والمشروعات الاقتصادية والجانب الآخر هو أن انخفاض مستوى معيشة معظم أفراد المجتمع يجعل من الصعب عليهم أن يستقلوا جزء من دخلهم للتبرع به للجمعيات أو الاشتراك في عضويتها .
- ٢ - عدم وجود الوعي الكافى لدى المواطنين بأهمية وفوائد الانضمام في عضوية الجمعيات الاجتماعية فقد تبين من «سجلات الإدارة العامة

للجمعيات والاتحادات بورارة الشؤون الاجتماعية أن عدد الجمعيات فى نهاية عام ١٩٧٢ بلغ ٦٠١٧ جمعية وأن عدد الأعضاء المسجلين الاشتراكات ١٣٣٧٩٦ عضو أى أن المتوسط ٢٢ عضو لكل جمعية وهذا يوضح الانخفاض الكبير فى حركة عضوية الجمعيات فى مصر مما يجعلنا نستنتج انخفاض روح الشعور بالولاء والائتماء لدى المواطنين تجاه الجمعيات التى تعمل على توفير الخدمات لهم وهذا الانخفاض بطبيعة الحال فى العضوية يؤثر إلى حد ما فى تمويلها .

٣ - مما لا شك فيه أن للخريجين من مختلف التخصصات لا يفضلون العمل فى الجمعيات لعدم الاستقرار وانخفاض المرتبات وعدم وضوح سلم الترقى ... الخ / وهذا أدى إلى عدم توفر الفنيين اللازمين لدفع عجلة تقدم هذه الجمعيات والذين فى استطاعتهم بالتفكير العلمى المنطقى العمل على إيجاد الأساليب التى تعمل على دعم تمويلها ورفع مستوى أداء خدماتها مما يودى إلى جذب عدد كبير للانضمام إلى عضويتها أو التبرع لها وحقيقة الأمر أن العاملين فى هذه الجمعيات من حملة للمؤهلات البسيطة بالإضافة إلى الانخفاض للفظيع فى عددهم مما يؤثر على انخفاض أداء خدماتها وبالتالي شعور المواطنين بعدم قيمتها فلا يدفعهم ذلك للمساهمة أو التبرع أو الاشتراك فيها .

٤ - عدم اهتمام الجمعيات بالعلاقات العامة فمعظم الجمعيات ٧ يوجد بها جهاز للعلاقات العامة ماعدا الجمعيات للكبيرة وهذا يوضح أن هناك فجوة بين المسؤولين فى الجمعيات والجمهور وهذه للفجوة يؤثر فى عدم التبرع أو الاشتراك فيها أو دعمها مالياً .

٥ - عدم قيام الهيئات نفسها بالدعاية الكافية عن أعمالها بين أفراد الجمهور .  
٦ - تعدد الهيئات بحيث أصبح عددها كبيراً جداً بينما الكثير منها لا يقوم بنشاط كبير .



- ٧ - عدم تنسيق العمل بين هذه الهيئات حتى تعدت الحملات المالية فى بعض الشهور وزادت عن الحد المقبول مما أدى إلى مضايقة الجمهور والضغط عليه وهذا بدوره أدى إلى قلة حصيلة الجمع .
- ٨ - عدم إتباع الوسائل الفنية Technical Approaches فى تنظيم الحملة المالية وعدم مراعاة سيكولوجية الجماهير وهذا بالطبع راجع إلى قلة الإدارة الفنية فى محيط الهيئات الأهلية .
- ٩ - تبرع بعض الجهات أو الأفراد إلى هيئات معينة لأن بعضها درج على ذلك منذ سنين فأصبح للتبرع بصرف بحكم العادة بصرف للنظر على أى اعتبار آخر .

كما أن البعض إنما يمنح الاعانة للهيئة لأن بها بعض الشخصيات الهامة والمعروفة أو الموثوق بها ولو أن وجود هؤلاء الأفراد لا يعنى حتماً أن الهيئات التى ينتمون إليها ويعملون بها تودى غرضها كما يجب أن توديه .

- ١٠ - حاجة الأفراد إلى الشعور بالمسئولية تجاه المجتمع فلا يزال الكثيرون بعيدون كل البعد عن مسئولياتهم نحو المجتمع الذى يعيشون فيه غير مقدرين لها وهذا يبعد بينهم وبين النشاط الاجتماعى القائم فى البيئة (١) .

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير

### ثانياً : التمويل الذاتى أو الفردى :

وفيه تقوم الهيئة بمفردها باتباع أساليب مختلفة لجمع المال اللازم لها من الجمهور مباشرة وتختلف هذه الأساليب تبعاً لطبيعة المجتمع والقطاع الذى يجمع منه المال فيجمع المال فى الريف فى مواسم جمع المحصول نفسه أحياناً وفيما يلى بعض الأساليب التى تعتمد عليها الهيئات الأهلية فى مصر لجمع المال : (١)

#### ١ - الحفلات الخيرية :

الحفلات الغنائية والتمثيلية أو العروض السينمائية الخاصة والمباريات الرياضية الدورية وحفلات العشاء السنوى . ينص القانون على ضرورة توفر شروط معينة لترخيص للهيئة المشهرة بإقامة حفلة خيرية .

وهى طريقة سهلة نسبياً للحصول على المال لأن الأفراد يدفعون المال لقاء ترفيه معين يحصلون عليه إلا أن هناك بعض الاعتراضات حيث أن بعض الأفراد قد يضطروا لشراء تذكرة هذه الحفلات وبالتالي تنفق روح العطاء للخدمة العامة كما أن هناك بعض الأفراد يشتركون فى إقامة هذه الحفلات ويحصلون على فوائد وذلك بتعارض مع فوائد جمع التبرعات للوجوه الخيرية والإصلاح الاجتماعى .

#### ٢ - جمع التبرعات الضخمة :

تعتبر مصدراً رئيسياً لتمويل الهيئات وقد كانت الهيئات فى الماضى تعتمد على أفراد قليل من الأغنياء للحصول على الجانب الأكبر من دخلها إلا أن التبرعات الكبيرة أخذت فى التناقص فى حين ازدادت التبرعات الصغيرة وتعتمد الهيئات الآن على التبرعات التى يقدمها الأشخاص نوى الدخول العادية وتستخدم فى جمع التبرعات الخطابات أو الاتصال المباشر بالصناديق أو بالإيصالات وتكون

(٢) نفس المرجع ، ص ٨٠ - ٨٢ .

لهذه المهمة لجنة مسئولة عن دعوة الجمهور إلى التبرع للأغراض التي تقدمها منظمة ما وهذه الوسيلة ناجحة حيث أنها تعمل على إشعار الجمهور بما يبذل من خدمات من جانب المنظمة .

## ٢ - إيرادات مختلف أنواع الخدمات :

تتقاضى بعض المؤسسات أجراً مقابل خدماتها بشكل جانباً من دخلها وتراعى معظم الهيئات عند تحديد الأجر قدرة العميل على دفعه وهو عادة أجر رمزى أقل بكثير من القيمة الحقيقية للخدمة ومن أمثلة هذه الهيئات نور الحضارة والتأهيل المهني للمعوقين .

## ٤ - الاشتراكات :

وهى على نوعين :

- أ - اشتراكات الاعضاء والاشخاص وهى شرط أساسى فى انتماء العضو للهيئة وتتخذ الاشتراكات فئات ومسميات مختلفة وذلك فى الهيئات التى تتحدد بها أنواع العضوية .
- ب - اشتراكات الهيئات المختلفة للتمتع بعضوية إحدى المنظمات فيجتمد الاتحاد الاقليمى على اشتراكات الهيئات المنضمة اليه .

إلا أننا نوضح أن الاشتراكات بصفة عامة لا تعتبر مصدراً رئيسياً لى تمويل الهيئة .

## ٥ - الهبات :

تعتبر من الموارد التى يصعب التنبؤ بها إلا أن هبات رعاية الأطفال وخاصة المؤسسات الايوائية تعتمد عليها كثيراً .

## ٦ - الأوقاف الخيرية :

الأوقاف عبارة عن أموال أو عقارات أو ضياع أو غيره من أشكال رأس المال الذى يقوم برصده أفراد فى أوقات مختلفة ويعهد به إلى هيئات رسمية للمحافظة عليه واستثماره على أن يكون دخله أو استعماله حسب الأغراض المنصوص عليها من صاحب رأس المال وتدير هذه الأوقاف وتوزع ريعها لجان خاصة أو هيئات حكومية منها وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية .

## ٧ - الخطابات الدورية للأفراد الجمهور :

هذه وسيلة أخرى من وسائل جمع المال ومن مميزاتها : أنه يمكن الاتصال بالآلاف ، من الأفراد .

ومن عيوبها : أنها فى نفس الوقت نجد أن تأثيرها ضعيف لانها بعيدة عن الاتصال الشخصى ولذلك نجد أن الكثير من هذه الخطابات يكون مصيرها الإهمال .

## ٨ - الأسواق الخيرية :

تلجأ إليها عادة للمنظمات التى تدير مؤسسات اجتماعية لها نوع من الإنتاج (كإشغال الإبرة بأنواعها أو الأشغال اليدوية الأخرى) .

وتنظم لهذه المنتجات المختلفة أسواقاً خيرية فى نهاية العام ونشاهد أحياناً خصوصاً فى الهيئات النسائية تبرع الكثيرات من الأعضاء ببعض الهدايا قد تكون من صنعهن ليبيعهن فى السوق الخيرية لصالح المنظمات .

### مزايا السوق الخيرية :

- أ - تجد إقبالاً كبيراً من الجمهور .
- ب - يتم ذلك خصوصاً إذا روعى في معروضاتها الذوق السليم ، الأسعار المعقولة والابتعاد عن التقديرات الخيالية للأشياء المعروضة بحجة أن هذا التبرع لأعمال البر .
- ج - فضلاً عما تكسبه هذه المعروضات من دعابة للمنظمة خاصة إذا كانت من صنع المنفعين بخدمات المنظمة ذاتها .

### ٩ - جمع المال في الصناديق (التبرعات البسيطة) :

قد شاعت هذه الطريقة أخيراً بين المنظمات . والمشاهد أنها تتجح إذا كانت الحملة للأغراض العامة كمكافحة الدرن أو الاسعاف أو معونة الشتاء . ولكنها غير مضمونة النجاح إذا كانت الحملة موجهة لأغراض خاصة لمنظمة من المنظمات .

ويجب اختيار المتطوعين للقيام بعملية الجمع من المشهود لهم بحسن السيرة والخلق وفي جميع الأحوال يجب اختيار الوقت المناسب للقيام بالحملة المالية مع إلتهاز فرص الرخاء المالي والمناسبات القومية والدينية التي يكون فيها دافعاً للجمهور على التبرع .

### ١٠ - الطوايع :

وهذه الطوايع تكون مختلفة القيمة عادة ما تتيح للفرصة أمام الكثير من الأفراد للثراء على سبيل التبرع . وهي إحدى الوسائل التي يمكن أن تصل إلى طبقات الجمهور المختلفة . غير أنه يجب أن يراعى كل فرد من المتبرعين الحصول على الطوايع التي توازي قيمتها ما تبرع به من مال .

## ١١ - اليتصيب :

لجأ بعض التجار قديماً إلى لينكار نوع من المقامرة فى الأسواق لتصرف البضائع ثم قلدهم بعض الهيئات الدينية للخيرية للحصول على تبرعات بطريقة غير مباشرة ثم إنتقل التقليد إلى جمعيات أخرى وظهر فساد هذا النظام فتدخلت الحكومة فى الأمر وحاولت تحديد غايته وحصرها فى جمع المال للبر العام فبعضها لغاء والبعض احتكر عملياته والبعض أكتفى بتنظيمه بأسلوب أو بآخر وبهذا الأمر مر اليتصيب بأوار متداخلة بعضها فى بعض وهى الحرية والتقييد والالغاء .

واليتصيب له بعض العيوب المتعلقة بالمبدأ ذاته أو تنافذه :

### عيوب هذا النظام :

#### أ - العيوب المتصلة بالمبدأ : وتشمل

- أن عمليات اليتصيب تبث روح المقامرة فتفقد بعض الأفراد فضيلة الاعتماد على النفس والتمسك بالجهاد الشريف للبقاء فهى منافية للتربية الاجتماعية .
- تضعف روح التعاون فتتحول هذه العواطف رويداً إلى إرضاء الانانية والرغبة فى الربح بلا عمل .
- أنها برهان على عجز الهيئات الخيرية فى إيجاد التوازن والضمان بين مختلف الطبقات فى معالجة المشكلات الاجتماعية بوسائل حكيمة فتلجأ إلى نوع من المقامرة .
- لا يخصص النشاط الاجتماعى من أرباح اليتصيب سوى جزء محدود إذ ينفق الجزء الكبير على الاجراءات والوسطاء .

### ب - العيوب المتصلة بالتنفيذ :

قد يخالفنا رجال الاقتصاد والمال في تقدير قيمة ما سبق ذكره من العيوب فلا يعيرونها أهمية ولا يحفلون بما تحدثه في روح المواطنين لأنهم ينظرون إلى حياة المجموع من وجهة خاصة دون غيرها .

ويمكن أن نلخص العيوب المتصلة بالتنفيذ فيما يلي :

- قلة الثقة في صحة ما يعلن عنه خاصة بالاهداف الاجتماعية التي يجمع المال من أجلها .
- سوء الظن بطرق الاتفاق والشكوى تؤيد ذلك .
- يندس بين المصلحين فئات مشغرى الأموال لصالحها الخاص .
- كثرة الأوراق المعروضة في السوق وتبلغ عشرات الملايين وهذا عمل للجمهور أرهاقاً لا حدود له .

### ١٢ - الاعانات الحكومية :

وتشمل الاعانة التي تحصل عليها الهيئة من صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة وتشمل الاعانات الحكومية على ثلاثة أنواع : أعانة دورية انشائية وتأثيثية .

وهناك أسس عامة تراعى في تقدير الاعانات تشمل :

- أ - يجب استعراض المشروعات التي تقوم بها الهيئة أو المنظمة ومدى حاجة البيئة إليها .
- ب - بحث للمركز المالي للهيئة أو المؤسسة والتحقق من مدى حاجتها للاعانة ومدى صعوبة وسهولة حصولها على مولد أخرى تغطي مصروفاتها وعلى ضوء هذا البحث يمكن تحديد النسبة المئوية للاعانة حيث لا تزيد عن نصف ما أنفقته الهيئة في العنة المنتهية ويؤجل منح الاعانة إذا كان

لدى أى من هذه الهيئات لرصدة تقنية أو ما فى حكمها أو ينتظر حصولها على ليراد من أى موارد ثابتة يزيد على ضعف ما تنقده فى السنة إلا إذا كان الرصيد لغرض إنشاءى .

ج - تقدر الاعانة بحسب أهمية ما يؤدى من خدمات للبيئة ومن مقتضى هذه الأهمية تزيد نسبة الاعانة فى حدود ٥٠٪ من للمصروفات .

د - يراعى عند التقدير وضع نسب موحدة من الخدمات وذلك ضماناً لعدالة التوزيع ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار المقدار العدى للمتكفين من هذه الخدمات .

هـ - يراعى عدم تجاوز الحد المعقول للمصروفات الادارية وعدم المغالاة فيها ويجب ألا يزيد بحال من الأحوال عن ١٢٪ من مجموع الإيرادات ويراعى عند تقدير الاعانة استبعاد كافة المصروفات الفعلية الزائدة عن هذا الحد وينظر بعين الاعتبار إلى مدى استخدام الهيئة فى اداء الخدمات الاجتماعية والصحية والثقافية .

و - يراعى عند البدء فى تنفيذ المشروعات التى تقوم بها هذه الهيئات جواز المساهمة فى للتكاليف الانشائية فى حدود النصف مع التحقق التام من كفاية الهيئة أو المنظمة فى بحر مدة معينة وإلا ردت المبالغ التى حصلت عليها .

ز - لا تعان الهيئات أو المنظمات التى تؤدى خدمات من اختصاص جهات حكومية أخرى مالم يكن للأولى لوجه نشاط متعددة وعندئذ يجوز اعفتها بنسبة ما تؤديه من خدمات لا تدخل فى اختصاص تلك الهيئات .

ويتبين لنا من هنا مجموعة من الأسس بالغة الدقة تراعيها الدولة فى صرف الاعانة للهيئات الأهلية ويرجع ذلك إلى الظروف الاقتصادية للدولة النامية حيث تتطلب منها هذه الظروف الحرص على أموالها والتأكد من توجيهها للوجه الصحيحة .



## المراجع



### أولاً : المراجع العربية :

- ١ - دكتور أحمد خاطر ، مقدمة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية للمكتب الجامعى الحديث ، بدون سنة نشر .
- ٢ - دكتور أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٥ .
- ٣ - دكتور أحمد كمال أحمد وعلى سليمان ، الخدمة الاجتماعية والمجتمع ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٣ .
- ٤ - إسماعيل شرف ود. سامية فهمى ود. محمد الفاروق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، (غير منشور) ، ١٩٨٠ .
- ٥ - إسماعيل شرف ، الإدارة العامة ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، بدون سنة نشر .
- ٦ - أنيس عبد الملك وآخرون ، خدمة الجماعة فى المجتمع الاشتراكى ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٤ .
- ٧ - دكتور جمال نصوحى ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية محاضرات (غير منشورة) بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة .
- ٨ - حامد شاكر ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة دار العالم العربى ، ١٩٧٤ .
- ٩ - دكتور سيد أبو بكر ، طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٦ .
- ١٠ - دكتور سيد الهولوى ، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠ .
- ١١ - دكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٣ .

- ١٢ - دكتور عبد الغنى بسيونى عبد الله ، أصول علم الادارة ، الاسكندرية ، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر ، ١٩٨٢ .
- ١٣ - دكتور عبد الكريم درويش ودكتورة ليلى تكتلا ، أصول الادارة للعلماء ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٧ .
- ١٤ - \_\_\_\_\_ ، الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٦ .
- ١٥ - دكتور كمال أغا ودكتورة سامية فهمى ودكتور مسعد الفاروق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب التجارى الحديث ، ١٩٨١ .
- ١٦ - دكتور مسعد الفاروق حموده ، تنظيم المجتمع فى أجهزة الخدمة الاجتماعية الاسكندرية ، دار الطباعة الحرة ، ١٩٩٣ .
- ١٧ - دكتور محمد شمس الدين أحمد ، العمل مع الجماعات فى محيط الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة الكيلانى ، ١٩٧٦ .
- ١٨ - \_\_\_\_\_ ، الاشراف فى العمل مع الجماعات ، القاهرة ، المطبعة العالمية ، ١٩٧٠ .
- ١٩ - مصطفى رزق مطر ، تنظيم وإدارة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٦٦ .
- ٢٠ - \_\_\_\_\_ ، تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة النهضة الحديثة ، ١٩٧٧ .
- ٢١ - دكتورة هدى بدران ، تنظيم المجتمع ، الجزيرة ، مطبعة المايجى ، ١٩٦٩ .
- ٢٢ - يحيى حسن درويش ، تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، (غير منشور) ، ١٩٧٦ .
- ٢٣ - يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، (غير منشور) ، ١٩٧٨ .

٢٤ - يحيى حسن درويش ، الوسيط فى تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ،  
القاهرة ، (غير منشورة) ، ١٩٧٨ .

#### كتيبات عربية :

٢٥ - وزارة الشؤون الاجتماعية ، القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات  
والمؤسسات الخاصة ، القاهرة ، دار مطبعة الشعب ، بدون سنة  
نشر .

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1 - Ann W. : Shyne Social Work Research : In Encyclopedia  
of Social Work (N.Y : N.A.S.W., 1963) .
- 2 - Arlein, Johnson : The Administration process in Social  
Work : Proceeding : The conference of Social Work  
1946: (N.Y.: Ceombia University Press, 1947) .
- 3 - Christopher Sower, J. Hohard, K. Tielke and W. Free Press,  
1957.
- 4 - Drdway Tead : Administration and Freedom : (Survey  
Graphic, October, 1949) .
- 5 - Elton Mayo : The Social Problems of An Industrial  
Civilization : (Boston : Harvard University, Graduate  
School of Business Administration 1945) .
- 6 - Harliegh Trecker : New Understanding of Administration :  
(N.Y.: Association Press 1961) .
- 7 - Herbert Simon : Public Administration : (New York : Alfred  
A . Knopf, 1950) .
- 8 - ----- : Administrative Behaviors : (New York : The  
Macmillan Co., 1966) .
- 9 - Rainman, Eva Schindler : Why People Volanteer : In  
National Conference on Social Welfare : Community  
Organization 1959 : (N.Y.: Clombia University Press,  
1959) .

- 10 - Robinson, Virginia : Supervision in Social Case Work (Chapel Hill : University of North Carolina Press, 1936) .
- 11 - Sachdeva and B . Husham : Introduction to Public Administration . (S. Chand and Co., 1967) .
- 12 - Talcott Parsons : Structure and Process in Modern Societies: Chicago : The Free Press, 1960 ) .
- 13 - Wolfe Cornie H. Group Training of staff in Public Assistance Agencies : Paper Presented at the 81<sup>st</sup> Annual form of the National Conference of Social Work, 1945 ) .

# المحتويات





## الفصل الأول

- ٩ - أولاً : التعريف بالإدارة وخصائصها  
 ١٤ ثانياً : أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر  
 ١٨ ثالثاً : أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية

## الفصل الثاني

### تطور نظريات الإدارة

- ٢٤ أولاً : نظرية الادارة التقليدية  
 ٢٥ ثانياً : النظرية السلوكية أو الانسانية  
 ٤٧ ثالثاً : النظرية المعاصرة الحديثة

## الفصل الثالث

- ٥١ المنظمة والبيئة

## الفصل الرابع

### وظائف الإدارة

- ٥٧ أولاً : التخطيط  
 ٦٢ ثانياً : التنظيم الاداري  
 ٨٢ ثالثاً : التوظيف  
 ٩٨ رابعاً : المراقبة والتحكم

|     |                  |
|-----|------------------|
| ١٠٤ | خامساً : التنسيق |
| ١٠٧ | سادساً : التسجيل |
| ١١١ | سابعاً : التمويل |

### الفصل الخامس المنظمات الاجتماعية

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ١٢٣ | أولاً : تعريف المنظمة                         |
| ١٢٤ | ثانياً : نشأة المنظمات                        |
| ١٢٤ | ثالثاً : نظرة العلماء إلى المنظمات            |
| ١٢٦ | رابعاً : تصنيفات المنظمات                     |
| ١٢٨ | سأ : اتصال المنظمات الاجتماعية بالجمهور       |
| ١٢٨ | ١ - تعريف الاتصال                             |
| ١٢٨ | ٢ - طرق الاتصال في المنظمات الاجتماعية        |
| ١٢٨ | ٣ - استراتيجيات الاتصال                       |
| ١٢٩ | ٤ - أساليب اتصال للمنظمات الاجتماعية بالجمهور |

### الفصل السادس الهيئات الحكومية والأهلية وإدارة الهيئات الاجتماعية الأهلية

|     |                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|
| ١٣٣ | أولاً : الجهاز الحكومي                                                          |
| ١٣٧ | ثانياً : نموذج للهيئات الاجتماعية الحكومية ممثلاً<br>في وزارة الشؤون الاجتماعية |
| ١٤٨ | ثالثاً : تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية                            |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| ١٦٦ | الإدارة العامة           |
| ١٦٦ | أهميتها                  |
| ١٦٩ | تنظيم الهيئات الأهلية    |
| ١٧١ | أ - لائحة النظام الأساسي |
| ١٧٣ | ب - الجمعية العمومية     |
| ١٧٦ | ج - مجلس الإدارة         |
| ١٨٠ | د - اللجان               |
| ١٩٤ | هـ - الاجتماعات          |

### الفصل السابع

#### المدير المنفذ

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ٢٠٣ | ١ - الإدارة                             |
| ٢٠٣ | ثانياً : أصول المدير المنفذ             |
| ٢٠٤ | ثالثاً : سلطة المدير                    |
| ٢٠٥ | رابعاً : علاقة المدير المنفذ بالمعاملين |
| ٢٠٦ | خامساً : صفات المدير المنفذ             |

### الفصل الثامن

#### التطوع في الإدارة

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| ٢١٧ | ١ - التطوع التاريخي المتطوع في الخارج  |
| ٢١٩ | ثانياً : التطوع التاريخي للتطوع في مصر |
| ٢٢١ | ثالثاً : تعريف التطوع                  |

- ٢٢٢ رابعاً : الشروط الواجب توافرها في الشخص المتطوع
- ٢٢٣ خامساً : صور وأنواع التطوع
- ٢٢٥ سادساً : الاعمال التي يؤديها المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية
- ٢٢٧ سابعاً : أهمية التطوع
- ٢٣٠ ثامناً : مكاتب التطوع
- ٢٣٢ تاسعاً : واجبات الهيئات الاجتماعية نحو المتطوعين
- ٢٣٣ عاشراً : أسباب عدم التطوع
- ٢٣٤ الحادي عشر : علاقة المتطوع بالإدارة والعاملين
- ٢٣٥ الثاني عشر : نشيط الحركة التطوعية
- ٢٣٦ الثالث عشر : وسائل تشجيع التطوع

### الفصل التاسع

#### تمويل الهيئات والجمعيات الاجتماعية الأهلية

- ٢٤١ أولاً : صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة
- ٢٤٨ ثانياً : التمويل الذاتي أو الفردي
- ٢٥٥ المراجع
- ٢٦١ المحتويات



رقم الإيداع ١٠٣٢٩ / ٩٤

I.S.B.N.

977- 5609 - 03 - 8

حقوق النشر والتوزيع للناس



